



EUNSA | Astrolabio

Las tesis de posgrado

Una guía novelada para
quienes hacen y dirigen tesis

Raquel Sastre
Jaime Nubiola



EUNSA | Astrolabio

Las tesis de posgrado

Una guía novelada para quienes hacen y dirigen tesis

Raquel Sastre
Jaime Nubiola

LAS TESIS DE POSGRADO

Una guía novelada para quienes hacen y dirigen tesis

Raquel Sastre / Jaime Nubiola

CUNSA

EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A.

PAMPLONA

INTRODUCCIÓN

Este libro surgió como resultado de momentos compartidos por los autores en los que intercambiamos experiencias como docentes. Una larga distancia de miles de kilómetros nos separa de nuestro lugar de trabajo, pero nuestras experiencias dirigiendo tesis de posgrado son muy cercanas. Los doctorandos y maestrandos en Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, España, México y Perú suelen vivir el proceso de elaboración de su tesis de una forma muy parecida.

La idea de escribir estas páginas, destinadas a aquellos colegas que dirigen tesis de posgrado, nació al advertir que hay escaso material escrito que oriente a los consejeros de estudios. Hace décadas que la mayoría de libros y artículos en revistas académicas publicados se destina a los autores de tesis de posgrado, como por ejemplo el libro de Joan Bolker (1998). En esa obra, al final, la autora presenta un apéndice destinado a los directores de tesis que traducimos al español. Esta traducción, que se reproduce en el anexo I, reforzó la idea que se concreta en este libro.

Nuestra intención es que este libro se destine a quienes vayan a dirigir tesis de posgrado en cualquiera de sus niveles (especialización, maestrías, doctorados, etc.). Puede ser también de gran utilidad no solo a quienes van a dirigir los trabajos, sino además a los propios autores.

En la redacción hemos optado por emplear un lenguaje accesible para lectores de los países de habla hispana con expresiones que, en algunos casos, no son frecuentes en España, pero que siempre son inteligibles para todos. Después de darle vueltas, hemos decidido emplear un lenguaje genérico tradicional como «el tesista», «el director». Somos conscientes del liderazgo intelectual que las mujeres están asumiendo en América Latina y en España, pero para la redacción del libro nos resultaba engorroso expresar el femenino en cada una de las expresiones y decidimos emplear el uso masculino supuestamente genérico. Para las referencias bibliográficas hemos convenido utilizar el estilo de la American Psychological Association (APA), que es el más utilizado en Ciencias Sociales.

Los autores coincidimos en que la experiencia de dirigir tesis es única y nos involucra mucho más que las orientaciones académicas. Tanto los directores

como los tesisistas, también sufrimos, gozamos, nos alegramos y nos entristecemos durante el proceso. Pensamos que una forma de reflejar los sentimientos que afloran durante el proceso de dirigir una tesis es manifestarlo con un estilo literario novelesco, con diálogos que pongan de manifiesto, por intermedio de sus personajes, esos sentimientos, emociones y sensaciones, tales como la incertidumbre, las dudas, las depresiones o las exaltaciones. Así, organizamos el libro en cuatro capítulos y una síntesis final. Todos los capítulos tienen la misma estructura: se abren con diálogos entre los personajes y se cierran con un resumen de los principales temas que aborda, las principales recomendaciones y la bibliografía sugerida.

El capítulo 1 se refiere al tesisista y está escrito desde la perspectiva de quien quiere comenzar un posgrado. Describe los tipos de tesisistas y sus expectativas sobre sus posibles directores. El capítulo termina cuando la tesisista, una docente universitaria de 28 años, decide inscribirse en un programa de doctorado presencial integrado por seminarios a cursar en su país. El capítulo 2 refiere a las instituciones educativas y la influencia que éstas tienen para los directores de tesis. Está escrito desde la perspectiva de un director de doctorado de una universidad privada y concluye cuando éste aprueba el tema de tesis que la tesisista elige. El capítulo 3 aborda el proceso de escritura; comienza con el proyecto y culmina con la versión final de la tesis doctoral. Está escrito desde la perspectiva del director de una tesis de posgrado. En el capítulo 4 la tesis se presenta para ser examinada por el jurado. Está escrita desde la perspectiva de una integrante del tribunal examinador, que es ahora el personaje principal. Termina con la defensa oral y pública de la tesis.

Todas las situaciones descritas en el libro, así como los diálogos que se exponen, están inspirados en experiencias de los autores. En otras palabras, fueron extraídos de la realidad de dirigir tesis; solo los personajes son de ficción.

El libro culmina con una síntesis de las principales enseñanzas que los autores desean transmitir a los lectores. Culminar, es una forma de expresar el orden de esta obra, porque todos los que nos abocamos a la tarea de dirigir tesis, sabemos que el proceso de enseñanza y aprendizaje es continuo, no culmina ¡No descartamos la posibilidad de seguir aprendiendo de nuestros tesisistas!

Debemos gratitud a los siguientes profesores doctores que leyeron de manera atenta el borrador de este libro y nos enviaron sus correcciones y sugerencias: María Rosa Espot, Andrea Genoud, Juan José Gilli y María Daniela Pascual. Así

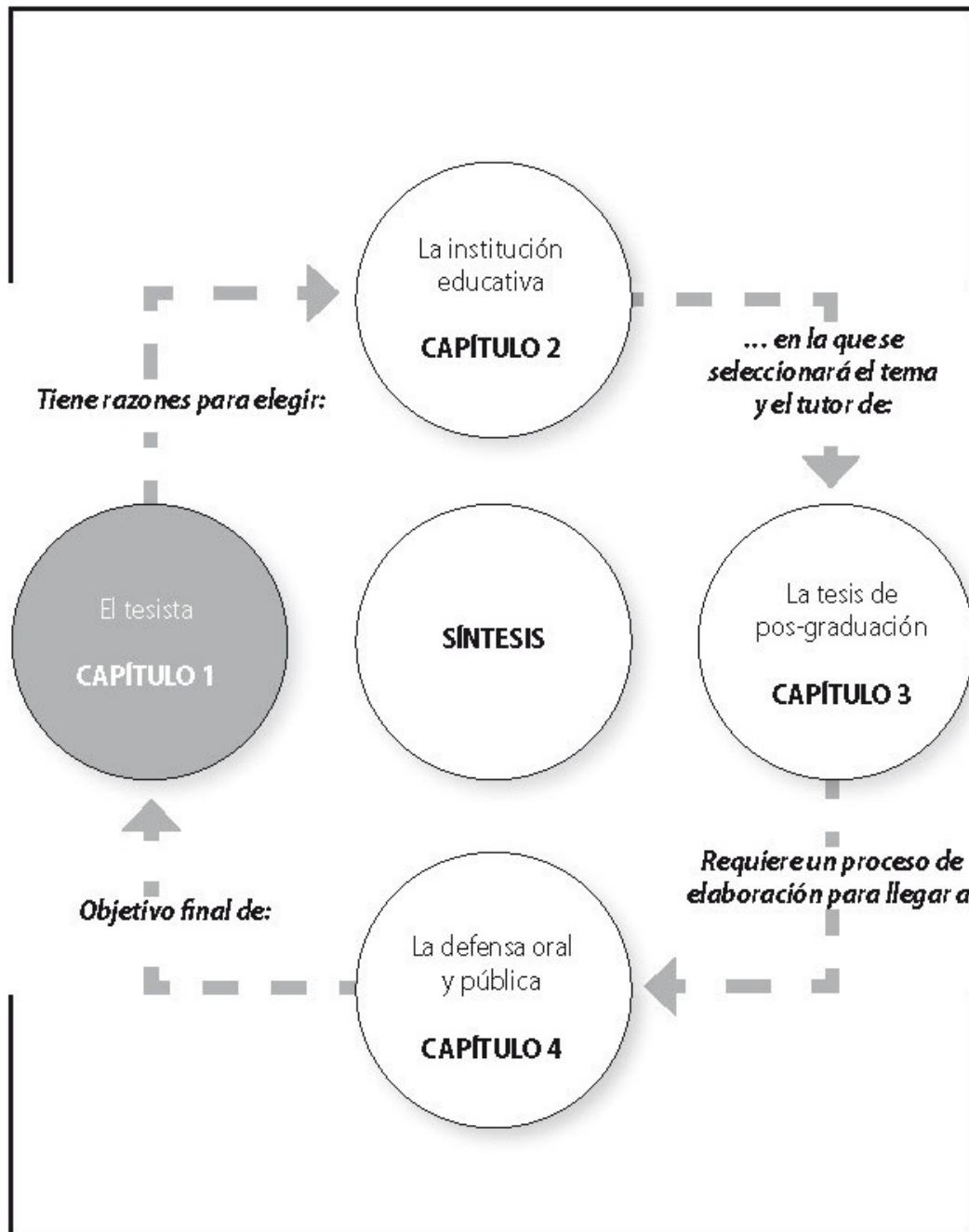
mismo hacemos extensivo este agradecimiento a Tamara Domenech por haber revisado el manuscrito, a Gabriela Rusinek por las ilustraciones y a Esperanza Melero, directora de la editorial, por su entusiasta acogida de este proyecto.

Buenos Aires, enero de 2020

Capítulo 1.–EL TESISISTA



CONTENIDO



1.1. Una mañana diferente

Esa mañana María Soledad se había despertado con un terrible dolor de cabeza. No había dormido bien porque algo, que no tenía muy claro, la estaba preocupando. Se vistió, tomó rápidamente un café y salió a trabajar. Con sus 28 años no tenía mucha experiencia laboral. Cuando se graduó en Administración la contrató una empresa de consultoría en el área de gestión y, desde entonces, trabajaba ocho horas diarias en el mismo sector de asesoramiento a empresas agroalimentarias.

Encontró todo en orden en su mesa de trabajo. Chequeó su correo electrónico y decidió ir al salón en el primer piso en el que se servían bebidas y comidas rápidas. Era el punto de encuentro social de los casi 200 empleados que trabajaban en el edificio pero, en ese momento, lo único que quería era comer una galletita y tomar un analgésico para detener el dolor de cabeza que no cesaba. Cuando entró casi se chocó con Marta, una colega del sector de auditoría.

–Buen día, Soledad, ¿por qué has venido tan temprano? –dijo Marta, mientras se colocaba en la fila.

–Anoche no dormí bien y decidí bajar para comer algo y tomarme un remedio para el dolor de cabeza –respondió Soledad.

–Si quieres nos sentamos juntas y conversamos, tal vez mi charla te ayude a mejorar –dijo Marta sonriendo–. Mira, –agregó– te voy a contar algo. Me inscribí en una Maestría en Administración y comencé a cursar este mes. Voy a los cursos tres veces por semana al salir de aquí, ¡y te confieso que estoy encantada con la experiencia!

– ¿Estás estudiando nuevamente? –preguntó incrédula Soledad.

–Sí, y no sabes lo bien que me está haciendo. Tengo nuevos amigos, muchos contactos profesionales. Los profesores son increíbles; tienen mucha experiencia. Creo que cuando termine el curso estaré muy bien preparada y, tal

vez, si aquí no me reconocen mis méritos buscaré una nueva oportunidad de empleo. Con los contactos que estoy haciendo, seguro que no me faltarán ofertas, –respondió Marta muy confiada en sí misma.

Marta continuó su relato sobre la maestría, contándole a Soledad sobre los horarios, las materias del programa de estudios, las características de sus 24 colegas y de los docentes que había tenido.

Reconoció que había que hacer un esfuerzo para trabajar de noche y en los fines de semana, y de vez en cuando había que reunirse en grupo para elaborar trabajos para las distintas materias.

Ambas conversaban animadamente cuando se acercó Claudio, el gerente de recursos humanos que en breve se jubilaba.

–Hola, chicas, ¿qué las trae tan temprano por aquí?, ¿puedo acompañarlas? –preguntó Claudio.

–¡Claro! –respondió Marta rápidamente. –Hablábamos de estudios de posgrado. Le contaba a Soledad sobre la maestría que estoy haciendo.

–¿Una maestría? Bueno, para mí a esta altura de la vida ya no es suficiente. El año próximo, cuando me jubile, voy a anotarme en un doctorado. Ya lo he elegido –comenta Claudio con orgullo.

–¿Y qué diferencia hay? –pregunta Soledad.

–Mucha, –responde Marta. –Antes de elegir la maestría me informé sobre las alternativas de estudio que tenía. Hay carreras cortas de especialización –maestrías– que por lo general duran dos años y luego tienes que hacer una tesis y los programas de doctorado. Las tesis de doctorado son muy desafiantes... y pesadas, –continuó Marta mirando de reojo a Claudio–. Tienes que hacer un trabajo de investigación que te puede llevar de cuatro a seis años. Además, los doctorandos son, en la mayoría, docentes universitarios y a mí no me sirven como contactos profesionales. Por eso elegí la maestría.

–Tú solo piensas en ganar dinero y lo más rápido posible –le lanzó Claudio con cierto desprecio–. Hay que pensar en el avance de la ciencia, de los conocimientos, para que profesionales como tú puedan aplicarlos ¿Qué harías si todos fueran como tú y no investigaran? ¿Cómo mejorarías la teoría y la práctica

de nuestra profesión? –indagó Claudio.

Marta alegó que se le hacía tarde y se fue sin responder a las preguntas que le lanzó Claudio. Soledad decidió investigar más a fondo el asunto, porque algo le indicaba que no tenía información suficiente para responder. Camino a su despacho se prometió indagar esa misma noche sobre los programas de maestría y doctorado que se ofrecen y aclarar las diferencias. Tomó la decisión y milagrosamente el dolor de cabeza desapareció.

1.2. Los estudios de posgrado

Soledad había logrado reunir una gran cantidad de información sobre las ofertas de estudios de posgrado. De todos modos le pareció importante, antes de tomar una decisión, consultar a la profesora con la que colaboraba desde el año anterior. Fue por casualidad que se inició en la docencia. Un día una amiga la invitó a dar una charla en la Facultad de Ciencias Económicas para los alumnos del último año de la carrera de Licenciatura en Administración. Conoció a Graciela, la profesora a cargo del curso, y luego de la charla tomando un café en la sala de profesores, surgió la idea de colaborar con el curso, orientando a los alumnos en la elaboración de los trabajos finales de la carrera. Soledad estaba muy feliz con la experiencia y se había preparado muy bien para poder contribuir con la formación de los alumnos. Esa tarde había clase de modo que podría consultar a Graciela sobre los posgrados.

–Fue muy buena la clase de hoy –dijo Soledad mientras se acomodaba en el sillón de la sala de profesores–. Como te comenté por teléfono, quisiera que me ayudases a elegir la carrera de posgrado que estoy pensando hacer. Tengo dudas de si anotarme en una maestría en Administración o en el doctorado en Administración –agregó.

–Bueno, son experiencias muy diferentes. Como sabes yo hice los dos programas en esta universidad. La maestría está dirigida a socios de empresas, gerentes, jefes, o aquellos que quieran realizar sus propios emprendimientos. Los cursos de la maestría duran dos años. Son 18 materias y al terminar tienes que hacer un trabajo de tesis, que puede ser un plan de negocios o una propuesta de

mejora de alguna empresa en particular. La idea es que apliques los conocimientos que adquiriste a la práctica profesional –resumió Graciela.

–En cambio, el objetivo fundamental del doctorado –continuó– es la formación de docentes e investigadores para que diseñen y conduzcan una investigación independiente, con el fin de crear teorías y modelos que aporten soluciones más satisfactorias a los problemas de la disciplina.

–El doctorado está orientado al mundo académico y la maestría al mundo empresarial. Tienes que pensar hacia dónde pretendes proyectar el futuro de tu carrera –recomendó Graciela.

–¿En el doctorado también hay que cursar seminarios? –preguntó Soledad.

–Depende de la universidad –respondió Graciela–. En la mayoría de las universidades de Europa, si tienes un máster que te habilite, sólo precisas hacer la tesis. En particular, en la Argentina, la mayoría de las universidades ofrecen algunos seminarios como metodología de la investigación y métodos cuantitativos. En todos los casos lo más importante es la tesis doctoral, es decir, el trabajo de investigación que debe seguir un método científico riguroso y además debe ser original y presentar un aporte concreto al conocimiento de la disciplina.

–Parece un desafío importante –comentó Soledad–. Me gusta, me estoy inclinando por el doctorado. ¿Crees que investigar sobre el impacto de la tecnología en la estructura organizativa de las empresas agroalimentarias sería un tema apropiado para la tesis doctoral? –preguntó curiosa.

–Supongo que sí, pero habría que analizarlo con más profundidad –respondió prudentemente Graciela–. Si piensas inscribirte en un doctorado, además de seleccionar muy bien la institución en la que lo harás, te recomiendo que vayas pensando en quién será tu director o directora –agregó –. Él o ella te ayudarán a definir el tema de tu trabajo de tesis.

Mientras Soledad salía de la sala de profesores con paso decidido, Graciela permaneció sentada terminando su segundo café y reflexionando sobre la consulta que le había hecho.

–Hola, Graciela. Te veo muy pensativa –comentó Claudio–. ¿Algún problema?

–Hola, Claudio, está todo bien. Simplemente me quedé pensando en las recomendaciones que le di a mi asistente que dice querer hacer un posgrado. No sabe si una maestría o un doctorado –respondió Graciela.

–Bueno, ¡eso sí que es una decisión importante! ¿Qué le recomendaste? –preguntó Claudio y continuó–: Espero que no te haya pedido que seas su directora de tesis en cualquiera de los casos. Yo he tenido pésimas experiencias dirigiendo tesis –concluyó.

–No, no me pidió que la dirija; solo quería saber la diferencia entre los diferentes posgrados y se lo expliqué. ¿Por qué dices que tuviste pésimas experiencias? ¿Qué te ocurrió? –indagó Graciela.

–Es mejor preguntarme qué «no» me ocurrió –respondió Claudio, acomodándose en el sillón al lado de Graciela y muy dispuesto a contar sus experiencias.

–De los diez tesisas que me asignaron para dirigir en los últimos cinco años, cuatro abandonaron la carrera, porque después de terminar de cursar los seminarios les ofrecieron mejores condiciones laborales, con mayor demanda de tiempo y esto les impedía dedicarse a sus tesis. Tuve que pedir prórroga del plazo para presentar su tesis para tres de ellos y solo tres terminaron en tiempo y forma... una experiencia muy desalentadora –dijo suspirando.

–Es verdad, pero no creas que estás muy lejos de las estadísticas promedio en nuestras universidades –comentó Graciela y continuó– Tengo entendido que, especialmente en ciencias sociales, en nuestra Facultad solamente terminan sus tesis el 35% de los alumnos que se inscriben en carreras de posgrado o doctorado. Un porcentaje muy bajo.

–Efectivamente, ¿y sabes cuál es el principal causante del abandono del trabajo de tesis? –indagó Claudio–. Que subestiman el tiempo que deben dedicarle a la investigación. En las maestrías es muy común que nadie aclare, cuando comienzan la carrera, que deberán dedicar alrededor de 10 a 15 horas semanales a su trabajo de tesis.

–Tienes razón. Es lo primero que yo les digo a mis alumnos, antes de aceptar dirigirlos. Siempre les pregunto si disponen de ese tiempo extra, porque si no me harán perder el mío –dijo Graciela, recordando la cantidad de veces que rechazó tesisas.

–El otro causante, en algunas carreras de posgrado o doctorado, es que los alumnos tienen becas integrales o completas. ¡Increíble, no! –continuó Claudio–: Lo que ocurre es que no eligen la carrera que desean hacer, simplemente hacen aquella en la que tienen beca, entonces les cuesta concluir la porque no están motivados ni por la carrera ni por el tema que investigan.

–Pensar que en nuestra época era tan difícil conseguir una beca –recordó Graciela–. Teníamos que tener muy claro el tema que queríamos investigar y justificar muy bien los aportes que haríamos a la disciplina.

–Como decía mi abuelo citando al poeta Jorge Manrique «todo tiempo pasado fue mejor», ¿no es cierto? –dijo Claudio mientras se levantaba–. Espero que tu ayudante elija bien qué carrera seguir, pero más que nada, que la termine –dijo sonriendo mientras se despedía con un saludo y un guiño.

Graciela acomodó sus papeles, preparándose también para irse a su casa. No hacía mucho tiempo que conocía a Soledad, sin embargo tenía el presentimiento de que ella era una persona muy persistente que seguramente analizaría muy bien sus alternativas de estudio y, una vez abocada a la tarea, difícilmente desistiría. Salió pensando en el largo camino que Soledad tenía por delante.

* * *

Soledad llegó a su casa muy satisfecha después de la charla con Graciela. Llamó a su colega Claudio y le contó sus planes. Realmente estaba entusiasmada con el proyecto. Claudio, como siempre muy organizado, le recomendó que hiciera una lista de las alternativas que tenía para seleccionar una universidad, con sus pros y contras. También podría ir pensando en las características que debería reunir su posible director de la tesis.

El sábado Soledad dedicó algunas horas a preparar la lista que Claudio le había recomendado hacer y el domingo la tenía ya sobre su mesa. Dedicó tiempo a estudiarla y analizarla.

Analizando las alternativas, Soledad concluyó que definitivamente es importante

elegir una institución con un programa de doctorado en el que pueda compartir experiencias, «sentirse acompañada». Ya vivimos en un mundo demasiado individualista y competitivo, pensó. De ese modo descartó los programas a distancia.

Posibles universidades para inscribirse en un programa de doctorado

■

	En el país	En el exterior
PROS	CONTRAS	PROS
Presencial	Contacto con colegas. Costos accesibles.	Requiere muy buen
Semi-presencial	No encontré.	No encontré
A distancia	Flexibilidad con los horarios de estudio.	Ningún contacto cc

■

El esposo de una amiga, dedicado exclusivamente a la docencia universitaria, participaba en un programa semi-presencial. La universidad en la que trabajaba tenía un convenio con otra universidad en el exterior. Él, junto con otros tres colegas, viajaba dos veces por año para cursar los seminarios. Eran viajes muy cansados, con jornadas de estudio presencial de 8 horas, más las horas nocturnas que debía dedicar a la lectura, estudio o trabajos que le requerían los seminarios. En varias oportunidades lo escuchó quejarse, por el cansancio y por el hecho de que no se ponían de acuerdo los directores de su tesis en ambos países. En aquel momento Soledad no entendía muy bien su situación, pero en la medida que se adentraba en los diversos programas de doctorado, comenzaba a comprender las diferencias entre ellos.

Priorizando el contacto con los colegas se decidió por la modalidad presencial y analizó la alternativa de inscribirse en una institución del exterior. Los altos costos para mantenerse en el exterior solamente estudiando, sin trabajar, impulsaron la decisión de quedarse en el país e inscribirse en una universidad local para cursar los seminarios con otras personas. Si uno decide emprender un nuevo camino en busca de conocimientos, pensó, es necesario compartir, entrar en una comunidad en la que uno sea comprendido, escuchado y aconsejado. Esta reflexión le llevó inmediatamente a pensar en las características que debería reunir su director o directora de tesis y elaboró otra lista.

Principales características del director/a de tesis¹

■

ACADÉMICAS	PERSONALES	Qué espero duran
Experiencia en investigación	Comprometido	Regularidad en la
Conocimiento del tema que investigo	Sincero	Celeridad en las r
Experiencia como director de tesis	Crítico constructivo	Recibir críticas
Experiencia docente	Amigable / Empático	Recibir orientació

	Detallista	Que lea el trabajo
--	------------	--------------------

■

Soledad contempló la lista y se detuvo para conectarse con sus sentimientos, imaginando que ya estaba escribiendo su tesis doctoral. ¿Qué me molestaría más de mi director? Definitivamente la respuesta era: sentirse abandonada, no encontrar a su director disponible, no recibir críticas constructivas ni orientación, sentir desinterés o rechazo por su trabajo. Estaba confiada en que eso no sucedería. Seguramente la institución en la que haría su tesis doctoral le ayudaría a encontrar el director que idealizaba y que la acompañaría hasta el final.

Soledad se sintió entusiasmada, llena de energía y de optimismo; tenía mucho trabajo por delante. Al día siguiente visitaría las universidades que había seleccionado y se inscribiría en un programa de doctorado. ¡Qué felicidad! – pensó—. ¡Qué años maravillosos me esperan por delante! Con estos pensamientos y emociones se fue a dormir... y durmió plácidamente. Años más tarde recordaría esa noche como la última en la que sintió tanta paz de espíritu.

1.3. Resumen y recomendaciones del capítulo

R

RESUMEN

- Tipos de tesis. Las tesis de posgrado en general y las de maestría y doctorado en particular. Las diferentes exigencias y el compromiso requerido de los directores.
- Modalidad de los programas de posgrado. Los estudios presenciales, semi-presenciales y a distancia y los desafíos que representan para los directores del trabajo final de tesis.
- Tipos de tesis. Los jóvenes con poca experiencia y mucho tiempo y los profesionales pre-jubilados con mucha experiencia y poco tiempo. Los docentes universitarios y los becarios con dedicación exclusiva. Cómo impacta el perfil del tesis en el proceso de elaboración de la tesis.
- Las expectativas del tesis ante su director ¿Qué características personales y académicas espera de su director? ¿Cómo imagina la relación con su director? La realidad y los imaginarios; una distancia que puede resultar un abismo.

RECOMENDACIONES

Cuando toman la decisión de ingresar en un programa de Pos-graduación, que requiere la elaboración de una tesis, en general, los tesistas comienzan con mucha energía, pero con poca noción del trabajo que les espera. En muchos casos ingresan en los posgrados sin haber elegido un tema de investigación y esperan elegirlo durante el curso de los seminarios. Es común también que los tesistas cambien de tema varias veces, a lo largo del programa.

Antes de aceptar dirigir a un tesista se recomienda:

Indagar lo más profundamente posible sobre los verdaderos propósitos del candidato para hacer una maestría o un doctorado. Los motivos pueden ser muy diversos, más allá de lo que el tesista expresa al inscribirse. Sigue abajo una lista de algunos casos que tuvimos en nuestra experiencia como directores:

- a) Quiero acceder a un cargo docente de más alto nivel y no puedo acceder a él si no tengo un doctorado (obligación extrínseca).
- b) Quiero volver a estudiar, sentirme joven otra vez. Ahora que me jubilé, tengo tiempo para dedicarme al estudio y un doctorado me parece que me dará prestigio y me tornaré una mejor persona (motivación intrínseca).
- c) No sé muy bien qué quiero, pero como me gradué el año pasado y siento que no sé lo suficiente para buscar un trabajo, creo que seguir estudiando es la mejor solución. Tal vez me inscriba en una maestría (desconocimiento).

d) Quiero acceder a un cargo de Gerente y en la empresa en la que trabajo es necesario tener un curso de pos-graduación. Voy a inscribirme en un MBA (oportunismo).

e) Me diagnosticaron cáncer y si bien los médicos me dan cierta esperanza de cura, quiero prepararme para lo peor. Voy a hacer un doctorado, lo más rápido posible, así le muestro a mi único hijo el valor de enfrentar desafíos. También le dejaría una pensión mayor, porque en la universidad en la que soy docente pagan un plus por tener un título de doctor (obligación auto-impuesta).

f) En el organismo de administración pública en el que trabajo ofrecieron becas para hacer estudios de posgrado. Me anoté y la gané de modo que voy a cursar una Maestría en Administración Pública (oportunismo).

g) Mi vocación es la docencia, me siento muy realizada cuando percibo que consigo despertar curiosidad y puedo observar el avance de mis alumnos. Para mejorar la labor docente es necesario investigar, uno aprende a pensar de un modo diferente. Voy a inscribirme en un doctorado (motivación intrínseca).

Conocer la situación personal del tesista: si trabaja además de cursar el posgrado y si tiene responsabilidades familiares que atender. La disponibilidad de tiempo del tesista es una información importante para tener en cuenta en el momento de planificar las entregas de los avances de su investigación.

Tener en cuenta que pueden ocurrir algunos cambios inesperados durante el proceso de desarrollo de la tesis, tales como:

a) Cambios en el reglamento de estudios de posgrado en la institución en la que

el tesista hace su trabajo de tesis.

b) Mudanza del tesista de la ciudad o del país.

c) Cambios en el trabajo profesional o académico del tesista que impacten en su decisión de continuar con el programa de posgrado (por razones económicas, entre otras).

d) Problemas de salud del tesista o algún familiar que le impidan continuar trabajando en su tesis.

En todos los casos es conveniente reformular la planificación de las entregas de los avances, o solicitar la baja del nombramiento como director, para poder admitir a otros candidatos para dirigir.

Indagar sobre los motivos que llevaron al tesista a proponerle dirigir su trabajo. Comparar lo que espera de su director con lo que en la realidad su director le puede ofrecer. Aclarar las expectativas que recaen sobre el director, facilita la relación posterior y se evitan dudas y cuestionamientos a lo largo del trabajo. Para ello, puede ser útil que tanto el tesista como su director elaboren la lista que presenta este capítulo sobre las características académicas y personales y la relación esperada. Luego compararla. Si las características son muy diferentes, es recomendable indicar al tesista un director alternativo cuyo perfil se acerque más al que el candidato espera.

Si usted no acepta dirigir el trabajo y no conoce a nadie para indicarle, recomendar al tesista lo siguiente:

a) Explorar las líneas de investigación abiertas en la universidad en la que está haciendo su posgraduación y verificar si alguna se asemeja o se complementa con el tema que el tesista eligió. En ese caso, se puede contactar con el director de alguna de esas investigaciones.

b) Volver a la institución en la que se graduó y contactar con docentes en la materia del tema principal de la tesis. Si ellos no reúnen el perfil que exige la institución en la que el tesista desarrolla su trabajo de tesis, tomarlos como referentes clave del tema que se investiga y buscar un director que dirija los aspectos metodológicos.

Si usted no acepta dirigir el trabajo e indica uno o más posibles directores, recomendar al tesista lo siguiente:

a) Hacer una lista de tareas para la búsqueda de un director que incluya, entre otras, las recomendaciones que se enumeran a continuación.

b) Informarse sobre el currículum vitae de las personas indicadas y que haga una lista con los pros y contras que presentan cada uno, en términos de conocimientos, experiencia profesional, viajes al exterior, entre otras cuestiones.

c) Buscar personas que puedan dar referencias sobre los posibles directores que usted indicó, tales como colegas, ex-alumnos o ex-tesistas.

Si usted acepta dirigir al tesista, intégrele a su comunidad académica. Aunque se dirijan tesis con temas distintos, es aconsejable promover reuniones periódicas con los tesistas para compartir sus avances y también sus miedos, vértigos e incertidumbres. El hecho de comprobar que otros colegas pasaron o

están pasando por una situación similar baja el nivel de ansiedad. El tesista se siente acompañado y escuchado.

Conviene tener en cuenta que el tesista lo elige como director no solamente por las razones lógicas que le expresa cuando usted indaga sobre los motivos que lo llevaron a proponerle dirigir su trabajo. También existen emociones interactuando. Algunos autores asemejan la relación tesista-director con vínculos familiares, como el del padre o la madre con sus hijos. Otros consideran que la elección del director de tesis no es objetiva tal como ocurre en el matrimonio. De todos modos, es importante que usted sea consciente de que puede haber sido elegido por los siguientes sentimientos que despertó en el tesista:

a) Con este profesor me siento muy cómoda. Es un docente muy carismático. Nos hace reír y su clase es muy dinámica. Seguro que lo voy a pasar muy bien trabajando en mi tesis con él.

b) La profesora es muy popular y tiene mucho prestigio en esta universidad. Con seguridad podrá guiarme muy bien en mi trabajo en esta casa de estudios.

c) El profesor que elegí me hace sentir seguro, porque tiene un cargo político muy importante en la universidad. Dudo que alguien se atreva a hacer observaciones en los trabajos de tesis que él dirige.

d) La profesora que elegí para dirigir mi tesis viaja mucho. Esto me hace sentir aliviada, porque voy a poder trabajar tranquila, sin tener a alguien que me persiga con el cumplimiento de los plazos.

e) La profesora que elegí para dirigir mi tesis viaja poco. Esto me hace sentir

aliviado, porque va a estar disponible para atenderme cuando yo se lo requiera y no me sentiré abandonado.

En todos los casos señalados (y hay muchos más), las emociones, los sentimientos que despierta el posible director de tesis y las expectativas que genera, no siempre son coherentes con la realidad del proceso de elaboración y defensa de la tesis. Por ese motivo es aconsejable aclarar estas expectativas con el tesista para que no se lleve, en un futuro próximo, una vertiginosa decepción.

1.4. Lecturas recomendadas

Altuna, M., Becerra, L. & De Juan, A. (2016). Compartir experiencias en el proceso de desarrollo de la Tesis Doctoral, sentirse acompañada. Educación artística: revista de investigación (EARI), 7, 39-53. DOI: <https://doi.org/10.7203/eari.7.8133>.

Archer, L. (1986). Choosing a thesis advisor. Journal of Professional Nursing, 2(6), 337.

Bolker, J. (1998). Writing your dissertation in fifteen minutes a day: A guide to starting, revising and finishing your doctoral thesis. New York, NY: Owl Book.

Eco, U. (2014). Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura. Barcelona: Gedisa.

Fassio, A., Pascual, L. & Suárez, F. M. (2002). Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

Festinger, L. y Katz, D. (Eds.), (1992). Los métodos de investigación en las ciencias sociales. Buenos Aires: Paidós.

Nubiola, J. (2017). El taller de la filosofía. Una introducción a la escritura filosófica (6ª ed.). Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.

Popper, K. R. (1985). La lógica de la investigación científica. Madrid: Tecnos.

Smith, M. J. T. (Ed). (2014). Chapter 3 Resources: Choosing a Thesis Advisor: Surprise and Success. West Lafayette, IN: Purdue University Press.
<http://dx.doi.org/10.5703/1288284315200>.

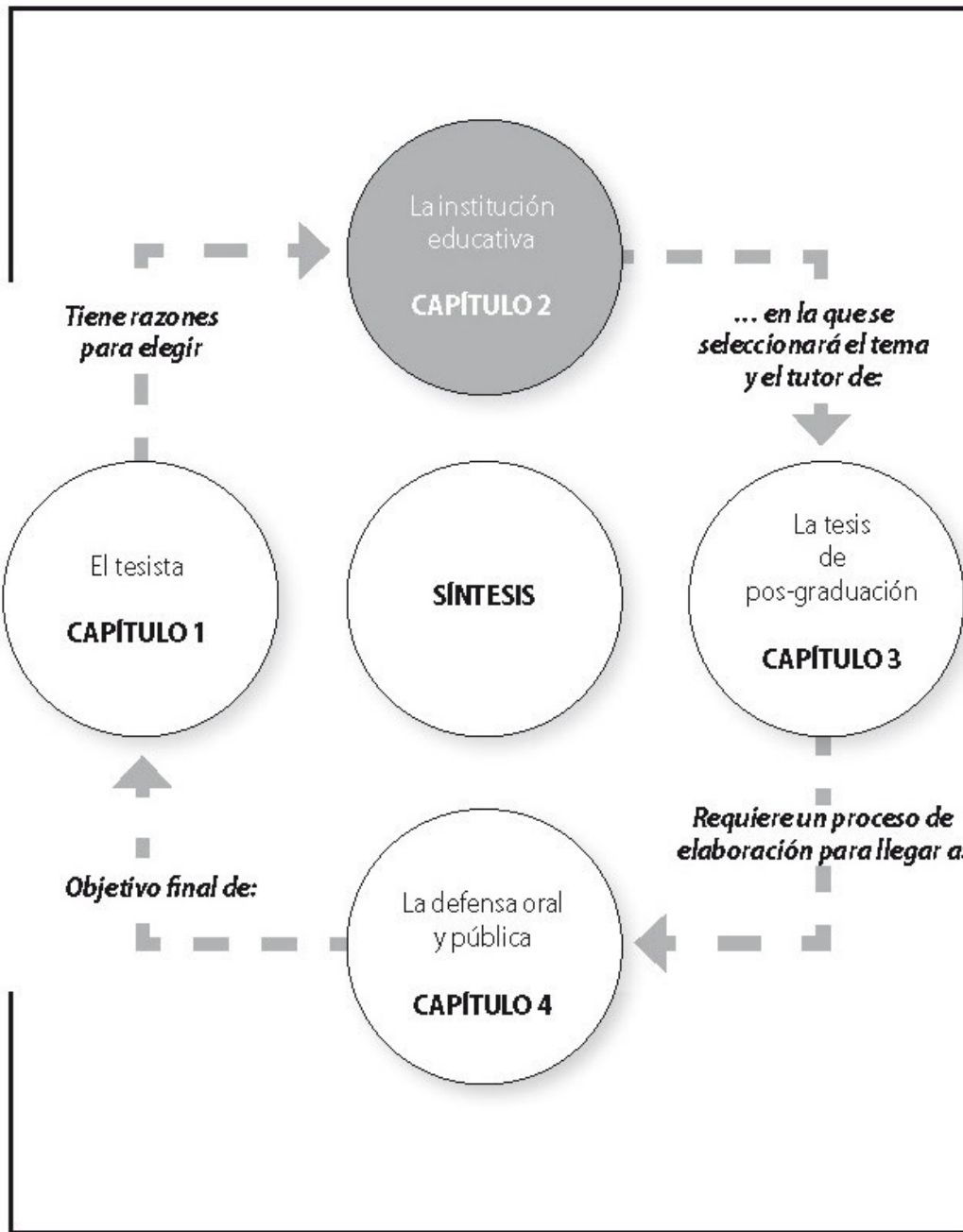
Notas

1. Las características fueron extraídas de una encuesta realizada en noviembre de 2018, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, a un grupo de 24 alumnos de maestría y doctorado.

Capítulo 2.–LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



CONTENIDO



2.1. Recuerdos de España

José se encontraba en su despacho, en el sector nuevo de la Facultad, lamentando no tener una ventana con una vista más agradable de la que tenía. Recordaba con añoranza la vista de su despacho en Pamplona. Desde su gran ventana podía apreciar el bellissimo paisaje del campus de la universidad en la que trabajaba. Cinco años atrás le habían ofrecido un cargo de director de un nuevo programa de doctorado en la Argentina, en una universidad privada y aceptó el desafío que significaba armar el currículum de estudios y reclutar a los profesores a cargo de los seminarios

En los cinco años de su estadía pudo comprobar que las disparidades en el trabajo y su entorno eran mucho más significativas que el paisaje que observaba. Igualmente se sentía feliz y muy a gusto en su trabajo, a pesar de las diferencias con respecto a su experiencia anterior. Lo que más llamaba su atención era el rol que desempeñaban los tutores o directores de tesis y las normas o el reglamento de los doctorados. Estos últimos son similares a los de las universidades españolas, o sea, le asignan al tutor la responsabilidad de asegurarse de que el estudiante tenga acceso a todos los recursos, facilidades y equipos adecuados para el desarrollo de su proyecto de tesis doctoral. Sin embargo, muchos docentes del programa de doctorado trabajan en diferentes universidades y pocos de ellos llegan a conocer profundamente los recursos de sus respectivas bibliotecas.

En Europa, en general, la comisión académica de los doctorados contribuye a asignar a los doctorandos líneas de investigación y actúa como enlace entre los estudiantes, los directores de tesis y la Escuela de Posgrado, con el fin de apoyar a los directores de tesis a mejorar la formación investigadora del estudiante. Eso no ocurría en su universidad en la Argentina y José tenía que vérselas solo para, primero, sugerir temas de tesis y luego conseguir profesores dispuestos a ejercer el rol de tutor. Tampoco se exigían informes periódicos sobre el avance de las investigaciones, de modo que José incorporó esta práctica en el reglamento del nuevo doctorado, para poder acompañar los avances de las tesis doctorales.

José recordó las palabras de un colega que sostenía que en Sudamérica no se les

exige a los tutores fuentes formales de preparación: parece «... difícil imaginar programas de formación de formadores de investigadores donde de manera sistematizada se organicen eventos orientados a ese fin y se cuente con la participación constante e interesada de quienes ejercen o prevén ejercer la función de formadores en programas de posgrado» (Moreno Bayardo, 2007:578).

Efectivamente, pensó José, su colega tenía razón y él ya se había acostumbrado a operar en ese contexto, lo que le requería un esfuerzo adicional para lograr supervisiones de calidad. De las tres bases que definen la calidad de la tesis, José había conseguido estructurar todas para suplir, en la medida de lo posible, las carencias. Para la base metodológica se había abierto un seminario para profesores, aun para aquellos que ya tenían un doctorado pero no contaban con experiencia para asesorar investigaciones de terceros. El seminario incluía, además de aspectos metodológicos, asesoramiento pedagógico. Para la revisión de la escritura académica el programa de doctorado ofrecía los servicios de un equipo de revisores, especialistas en lingüística, que sugerían los cambios en los textos finales. Esta medida tendía a evitar que el director consumiera su tiempo, en general escaso, en la tarea de revisión gramatical y ortográfica. Para el proceso de elaboración, se habían abierto espacios periódicos para foros de discusión en los que los tesisas presentaban sus avances. Estas tres medidas contribuían a suplir algunas de las carencias que encontraban los tesisas y sus directores.

Otro gran problema era la elección del tema de investigación. Si bien los directores de tesis que aceptan dirigir los proyectos de investigación tienen un considerable ascendiente para dirigir al estudiante hacia un tópico particular, el tema es propiedad del alumno (Bolker 1998) y muchas veces los tesisas tienden a proponerse temas demasiado amplios y complejos para llevarlos a cabo en tiempo y forma. Recordó algunos de los temas que, con mucho esfuerzo, tuvo que conseguir que los tesisas acotasen, porque eran inviables de investigar en la práctica:

- Ambientes virtuales de aprendizaje
- Influencia de los media en la opinión pública.
- Neurociencias y comportamiento organizacional en relación con las organizaciones

- Fusión de empresas. Ética contable y financiera.
- Teorías de Management ¿Cómo las aplicamos a los emprendedores PyME's?

Con este último recuerdo revoloteando en su mente, cayó en la cuenta de que tenía una cita en cinco minutos con una nueva postulante al doctorado, María Soledad Pascuale, y rogó que no fuera otro caso de «tema imposible». En ese momento golpearon la puerta de su despacho.

–¡Adelante! –dijo José.

–Buenas tardes, soy María Soledad Pascuale y tengo una cita con usted porque estoy interesada en inscribirme en un programa de doctorado.

–Pues, me parece fenomenal ¿Cómo tomó contacto con nuestra institución? –quiso saber José.

–Bueno... esta es la tercera y última universidad que seleccioné para visitar e informarme sobre sus programas de doctorado.

–¿Y cuáles son las dimensiones y las variables que usted tiene en cuenta para decidir en qué institución se inscribirá? –preguntó José, utilizando términos muy comunes entre los investigadores, pero que Soledad no comprendió.

–¿Dimensiones, variables? No entiendo a qué se refiere. Yo voy a decidir en función de los costos con la matrícula y los seminarios. También para mí es importante el plazo que me dan para entregar la tesis y, por supuesto, que me indiquen un buen director de tesis –respondió Soledad un poco incómoda con la pregunta del director del doctorado.

Ahh... otra vez las diferencias culturales –pensó José–. Esta candidata no tuvo en cuenta que costos y tiempos son variables en el problema de elegir una institución. ¡Y cómo le vamos a indicar un «buen» director de tesis si ni siquiera sabemos qué le apetece investigar!

–Mire usted –comentó José intentando reunir paciencia para explicarse–. Los costos de la matrícula y de los seminarios de doctorado están publicados en la página web de la universidad. Los plazos son los mismos que otorgan otras instituciones, porque todas debemos respetar las normativas del Ministerio de Educación. Lo que puede variar entre una y otra es la multa que se cobra a los

doctorandos que piden prórroga para realizar las entregas de los trabajos finales de los seminarios y/o de los avances de sus tesis. En cuanto al director de tesis, precisaríamos saber primero qué tema tiene usted en mente para investigar – prosiguió José–, así podríamos indicarle un docente que trabaje, investigue o simplemente conozca su tema.

–Sí, sí, ahora entiendo. En realidad, aún no pensé en el tema que voy a investigar. Yo pensé que ustedes me ayudarían a elegirlo –respondió Soledad.

¡Qué me dice! ¿Cómo puede alguien inscribirse en un doctorado sin saber qué quiere investigar? En España esto es inadmisibile, pensó en responder José, pero se contuvo y en su lugar dijo:

–Verá usted, María Soledad. Nosotros con todo gusto podemos orientarla para definir su objeto de estudio y acotar el universo y el período que usted va a investigar. Pero usted tiene que traernos alguna idea previa sobre el tema que le interesa abordar. Así también, con esta información, podremos sugerirle algún profesor para dirigir su trabajo ¿Me entiende?

–Humm... creo que sí –respondió Soledad–. ¿Y qué me recomienda usted que haga para generar ideas sobre el tema a investigar?

–Pues hay varios métodos que usted podría seguir. Uno es concentrarse en algún asunto más o menos conocido por usted en su ámbito profesional. Otro es preguntarse qué despertó más su interés en el transcurso de su carrera de grado. También podría usted acceder a la biblioteca de nuestra universidad para familiarizarse con los temas de tesis doctorales que ya fueron presentadas y aprobadas; esto podría inspirarle algunas ideas –respondió José con la esperanza de haber ayudado a Soledad a encontrar un tema general.

–Mire, aquí le dejo un cuadro que puede resultarle útil –agregó entregándole una hoja impresa.

Cómo pasar del TEMA al PROBLEMA¹

■

ACTIVIDAD	
Elegir el tema general	Considerar temas conocidos en el ámbito profesional y te
Definir la idea de investigación	
Plantear la pregunta	La pregunta debe ser: a) Sencilla b) Contestable c) Modesta
Generar posibles respuestas	La respuesta debe: a) Agregar conocimiento como u
Establecer los objetivos	Los objetivos deben: a) Derivar de una perspectiva teóri

■

–Bueno, voy a seguir su recomendación. Si encuentro algún tema que me interesa, ¿puedo volver a hablar con usted para definir mi inscripción en el programa de doctorado?

–Claro que sí, con gusto espero su nuevo contacto –respondió José.

–De acuerdo, gracias. Contactaré con usted en breve.

Cuando Soledad salió de su despacho, José pensó aliviado: ¡Vale! Parece que esta joven es muy determinada. Es posible que encuentre algún tema interesante. En todo caso voy a ver sus datos y voy a proponer un par de temas posibles en el espacio que reservamos para esto en su ficha de solicitud de ingreso al doctorado ¡Esto sí que no era necesario hacerlo en España!

2.2. Eligiendo el tema... y del tema al problema

Cuando llegó a su casa Soledad se sentía muy satisfecha con la entrevista que había tenido en la última universidad que había visitado. El director del doctorado, José, parecía un hombre con mucha experiencia en investigación, le transmitía confianza y contaba con su apoyo. Así, dedicó el resto de la tarde a enunciar posibles temas de investigación, siguiendo el método que le recomendó José. Primero revisó las tesis que habían sido defendidas en los últimos años y seleccionó las que le resultaron interesantes por el tema que abordaban o por la forma de hacerlo.

■

Año
2017
2017

2017
2017
2017
2017
2017
2017
2017
(*) Extraído de la página de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Cienci

■

Descartó todas las que eran eminentemente teóricas. Soledad pensó que se sentiría mejor investigando un tema de su carrera profesional llevado a la práctica. Así que elaboró una lista de posibilidades de acuerdo con lo que José le había aconsejado.

■

Temas conocidos en el ámbito profesional
El aporte de la gestión de conocimiento en el desarrollo del sector agropecuario
Factores exteriores que influyen en el desarrollo de los negocios agroalimentarios
Competencias emprendedoras en el sector agro-pecuario-industrial.
Impacto del cambio de paradigma tecnológico en la organización y gestión de la

■

Y ahora, ¿qué hacer?, ¿qué criterio debía seguir para elegir un tema para investigar? En ese momento recordó lo que había leído en la página del doctorado sobre lo que se espera del tesista y de su tesis: a) Que el trabajo sea original; b) Que el aporte resulte en una contribución sustancial al estado del arte, y c) Que origine publicaciones en revistas especializadas.

Sí, sí, todo está muy claro... pero no me ayuda a decidir, pensó Soledad sintiendo un vértigo como si estuviera cayendo de una torre de cincuenta pisos ¡Tengo que elegir el tema general para luego definir la idea de investigación, como recomienda el cuadro que me dio José!

¡Ya está! Hoy cuando vaya al curso de Graciela le consultaré nuevamente; con seguridad ella sabrá orientarme. Un poco más aliviada se preparó para ir al encuentro de Graciela en su habitual curso en la Facultad de Ciencias Económicas.

–Gracias por dedicarme este tiempo después de tu clase, Graciela. Me ayuda mucho conversar sobre la decisión de hacer un doctorado, como te comenté por teléfono– dijo Soledad mientras pedía un par de cafés en la Sala de Profesores.

–Ya sabes que puedes contar conmigo. ¿En qué puedo ayudarte? – preguntó Graciela.

–Como te comenté decidí hacer un doctorado y elegí para hacerlo una universidad privada, no muy grande. Hoy tuve una entrevista con el director del programa de doctorado y me gustó mucho. Él me recomendó que elija un tema para investigar. Hice una lista de posibles temas y me gustaría tener tu opinión – respondió Soledad abriendo el cuaderno en el que había escrito la lista de posibilidades.

–Ah, muy bien, veo que has hecho un ejercicio intelectual importante. Vamos a analizar lo que pusiste aquí. En primer lugar tenemos que decidir con qué columna trabajaremos. La primera se relaciona con asuntos que ya conoces y ciertamente te será más fácil investigar. La segunda columna enuncia temas más amplios y habría que encontrar algún nicho específico para insertar tu tema.

–Hummm... si resultan más fáciles los temas relacionados con mi trabajo, creo

que voy a optar por ellos. Entonces, concentrémonos en la primera columna–concluyó Soledad.

–Muy bien. Veo que trabajas en una empresa del sector agroindustrial y por lo que sé este es un sector muy relevante en la economía de la Argentina. Es un buen tema para estudiar. Tendrías que indagar un poco más qué hay escrito sobre «el cambio de paradigmas» que mencionas en la última opción –sugirió Graciela.

–Sí, me refiero a la siembra directa y a la organización del sector en redes de negocios. Este fue un cambio innovador y propició un crecimiento del sector muy importante. Además, cambió la forma de hacer y dirigir los negocios –respondió Soledad con entusiasmo.

–Entonces creo que tendrías que focalizarte en este tema y preguntarte cuáles fueron los principales cambios, qué impacto tuvieron en la gestión en general y en la disciplina de la Administración en particular. También puedes indagar si este nuevo «modelo» de negocios es aplicable a cualquier otro sector de la economía –concluyó Graciela y agregó:

–¿Sabes si el programa de doctorado incluye un seminario de metodología de la investigación y cuándo comienza?

–Sí, he visto que el seminario de metodología de la investigación es uno de los primeros que tenemos que cursar –respondió Soledad.

–¿Tienen un solo seminario?, ¿sabes qué carga horaria tiene? –indagó Graciela.

–Solo he visto uno y tiene la misma carga que los otros seminarios, creo que son 30 horas de aula. ¿Por qué lo preguntas?

–Porque es en ese seminario en el que tendrás que definir tu tema, acotarlo y preparar el proyecto de investigación –respondió Graciela y agregó:

–Cada universidad tiene una modalidad diferente. Algunas tienen varios seminarios de tesis durante los cuales el doctorando va armando su proyecto de investigación. Al finalizar el último seminario, en la práctica tienen aprobado su proyecto. Otras universidades solo dictan un seminario en el que se enfatizan los aspectos metodológicos generales, pero no se profundiza en los proyectos de investigación de cada doctorando. En estos casos tú puedes aprobar el seminario,

pero la aprobación de tu proyecto se realiza en otra instancia, como por ejemplo sometiénolo a la aprobación de una Junta de evaluadores. Te recomiendo que averigües cómo funciona el sistema en la universidad que elegiste –concluyó Graciela.

Terminaron el café, conversaron sobre temas generales y se despidieron hasta la semana siguiente. Soledad puso inmediatamente manos a la obra y comenzó a responder las preguntas del cuadro que le dio José y escribió:

TEMA: Impacto del cambio de paradigma tecnológico en la organización y gestión de las empresas del sector agro-industrial².

1. Definir la idea de investigación

Lo que despertó mi interés es que, en busca de la competitividad, en el entorno productivo del sector rural argentino, surgieron y se reforzaron en gran escala nuevas formas simultáneas de vinculación entre los agentes económicos tales como la subcontratación, la tercerización y otras formas de vinculación en que la agregación de valor compromete la participación de diversas empresas. De allí surgieron nuevas relaciones con proveedores, clientes, propietarios de la tierra y asesores que originaron ofertas a pedido, racionalización de inventarios y que contribuyeron a aumentar la eficiencia y competitividad de las firmas.

El tema lo conozco por mi tarea profesional en la consultoría en la que trabajo y pude comprobar que la estructura productiva del sector rural se modificó en varios aspectos, de los cuales cabe destacar los siguientes: a) La escala de las explotaciones (entendiendo por explotación las unidades de producción manejadas bajo una misma dirección); b) El uso de tecnología como semillas genéticamente modificadas, siembra directa y silo bolsa, entre otras; y c) El perfil del productor, debido a la aparición de nuevos actores que producen en tierras de terceros y que, de la mano de la nueva tecnología aplicada, despliegan una capacidad empresarial innovadora.

Puedo acotarlo en tiempo y espacio porque estas tecnologías surgieron en la década de 1990 y se consolidaron en los últimos 20 años. Supongo que focalizaré mi estudio en la observación de las mayores organizaciones productivas del sector.

En cuanto a si el tema ya fue estudiado y si quedaron preguntas pendientes, no lo sé. Tendría que comenzar a buscar y leer los antecedentes de este tema.

2. Plantear la pregunta

Hummm... esto no sé cómo hacerlo. Creo que me interesa analizar los cambios socio-económicos que se produjeron en el sector. Al haberse organizado en red, hay muchas relaciones y como tengo acceso a los datos, creo que podré probar empíricamente esas relaciones.

3. Generar posibles respuestas

Esto lo haré cuando pueda plantear la pregunta.

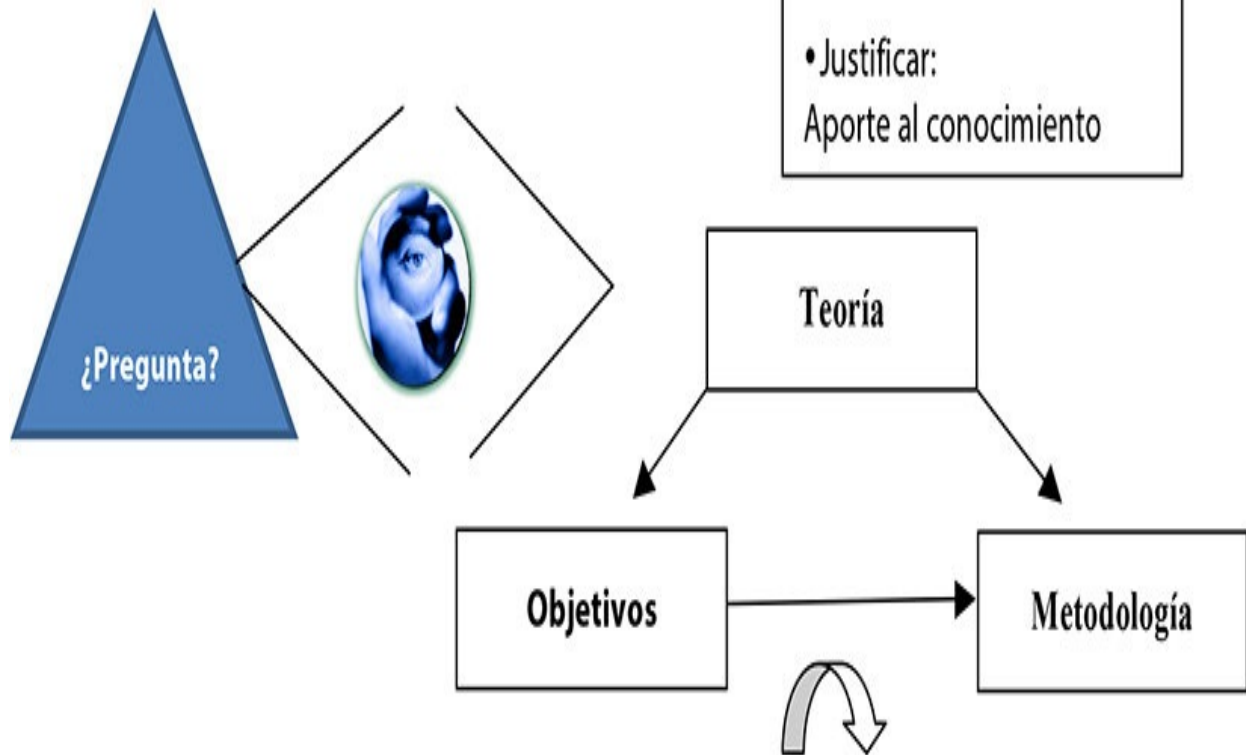
4. Establecer los objetivos

Hummm... aquí no sé qué establecer.

Si bien la guía para pasar del tema al planteo del problema parecía muy sencilla, Soledad percibió que era necesario estudiar metodología de la investigación y leer las teorías elaboradas en las diferentes disciplinas que atraviesan su tema. Decidió hacer un cuadro que resumiera sus próximos pasos y tareas.

EL TEMA DE INVESTIGACIÓN
El subtema de investigación

EL PLANTEO DEL PROBLEMA



- Derivan de una perspectiva teórica
- Agregan conocimiento
- Se abordan y se cumplen por medio de la metodología
- Se formulan como una intención (analizar, explicar, comprender, describir, explorar, etc.)

¡Soledad estaba exultante! El día había sido muy productivo. Se sintió llena de energía para la próxima reunión con José. Seguramente lo sorprendería con lo fácil que le había resultado elegir un tema de investigación. Estaba genuinamente orgullosa de sí misma.

2.3. Resumen y recomendaciones del capítulo

R

RESUMEN

- Tipos de instituciones. Las exigencias de la institución y los reglamentos de posgrado y doctorado. Los plazos.
- La indicación (o no) de los consejeros de estudio y de los posibles directores de tesis.
- La elección del tema de investigación. Los problemas para acotar el tema.
- El acceso a la información sobre el tema elegido para investigar.

RECOMENDACIONES

En las últimas décadas, ha proliferado la oferta de cursos de posgraduación en el ámbito de las Ciencias Sociales. En muchas universidades se ofrecen especializaciones, maestrías e inclusive doctorados que compiten entre sí para atraer el mayor número de estudiantes. A este fenómeno se le agrega la oferta de becas –totales o parciales– para la financiación de los estudios que hacen más accesibles estos programas de posgrado.

De este modo ha aumentado también la demanda de profesores para dirigir las tesis de conclusión del posgrado o doctorado. En general, esta demanda en las universidades no ha ido acompañada por cursos de formación de investigadores que faciliten a los docentes la tarea de dirigir tesis. Tampoco disminuyó la carga de trabajo en lo que se refiere al dictado de clases y a las propias investigaciones que los docentes tienen que llevar a cabo. También aumentó el número de alumnos, muchas veces extranjeros, que viajan solamente para cursar el posgrado o el doctorado que eligieron.

Cuando se acepta dirigir una tesis es importante tener en cuenta las normas y las exigencias de la institución en la que se realiza la investigación. En algunas de ellas, el director de tesis cuenta con el apoyo de un consejero de estudios o de un co-director, docente oriundo del país del tesista. Las diferencias entre una universidad u otra pueden facilitar u obstaculizar la tarea de la dirección de la tesis.

He aquí algunas recomendaciones para tener en cuenta, o bien antes o inmediatamente después, de aceptar dirigir un trabajo de investigación:

Buscar, junto con el tesista, todas las informaciones sobre la normativa de la institución en la que se realizará la tesis. Las normas del Ministerio de Educación a las que están sujetas, los plazos de entregas y las normas sobre el plagio.

Solicitar al tesista que envíe sus escritos, desde el primer borrador, en el formato del Proyecto de Investigación que la institución requiera. Tener en cuenta lo que se espera para aprobar la propuesta de investigación y de director de tesis.

Si la institución cuenta con la figura del consejero de estudios, o nombra a un co-director, contactarlo y considerarlo un mediador para los problemas o cuestiones que puedan surgir en el curso de la investigación.

Verificar la relación entre la Comisión Académica³ del posgrado o doctorado y del director de tesis prevista en el reglamento de la institución en la que se realiza la tesis.

Informarse, junto con el tesista, sobre los recursos bibliográficos que la institución pone a disposición para realizar la investigación.

Buscar formación para poder atender la supervisión con calidad.

En general los tesistas no tienen claro qué quieren estudiar o tienen demasiados temas que les interesa. Es conveniente que el director, antes de iniciar los trabajos de supervisión, los ayude a delimitar el objeto de estudio, cuestión que demanda cierto tiempo.

Al acotar la temática no interferir en exceso hasta el punto de cambiar la temática propuesta. Recordar siempre que el tema es propiedad del alumno.

Verificar la autonomía que poseen los directores de tesis para indicar posibles jurados ante la Comisión Académica.

Aclarar con el tesista la necesidad de dedicarle tiempo a su investigación, leyendo o escribiendo. Si se elabora el proyecto mientras se cursan los seminarios, el tesista deberá disponer de tiempo extra para el proyecto.

Verificar qué bibliografía sobre metodología de la investigación se recomienda en el taller de tesis de la institución en la que se realiza el posgrado, para utilizar los mismos criterios y terminología.

Periódicamente consultar si hubo cambios en el reglamento del posgrado, en particular, en los momentos en los que la institución participa de algún proceso de evaluación por parte de las autoridades acreditadoras (CONEAU, ANECA, etc.).

2.4. Lecturas recomendadas

Archbald, D. (2008). Research versus problem solving for the education leadership doctoral thesis: Implications to form and function. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 704-739.

Bolker, J. (1998). Writing your dissertation in fifteen minutes a day: A guide to

starting, revising and finishing your doctoral thesis. New York, NY: Owl Book.

Carlino, P. (2005a). La experiencia de escribir una tesis: contextos que la vuelven más difícil. *Anales del Instituto de Lingüística*, 24-26, 41-62.

Carlino, P. (2005b). ¿Por qué no se completan las tesis en los posgrados? Obstáculos percibidos por maestrandos en curso y magistri exitosos. *Educere*, 30, 415-420.

Gurr, G. (2001). Negotiating the «Rackety Bridge». A dynamic model for aligning supervisory style with research student development. *Higher Education Research and Development*, 20(1), 81-92.
<https://doi.org/10.1080/07924360120043882>.

Johnson, L., Lee, A. & Green, B. (2000). The PhD and the autonomous self: gender, rationality and postgraduate pedagogy. *Studies in Higher Education*, 25(2), 135-147.

Manathunga, C. (2005). The development of research supervision: Turning the light on a private space. *International Journal for Academic Development*, 10(1), 17-30.

Manathunga, C. & Goozée, J. (2007). Challenging the dual assumption of the ‘always/already’ autonomous student and effective supervisor. *Teaching in Higher Education*, 12(3), 309-322.

Moreno Bayardo, M. G. (2007). Experiencias de formación y formadores en programas de doctorado en educación. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 33, 561-580.

Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós.

Wisker, G., Robinson, G. & Shacham, M. (2007). Postgraduate research success: communities of practice involving cohorts, guardian supervisors and online communities. *Innovations in Education and Teaching International*, 44(3), 301-320.

Notas

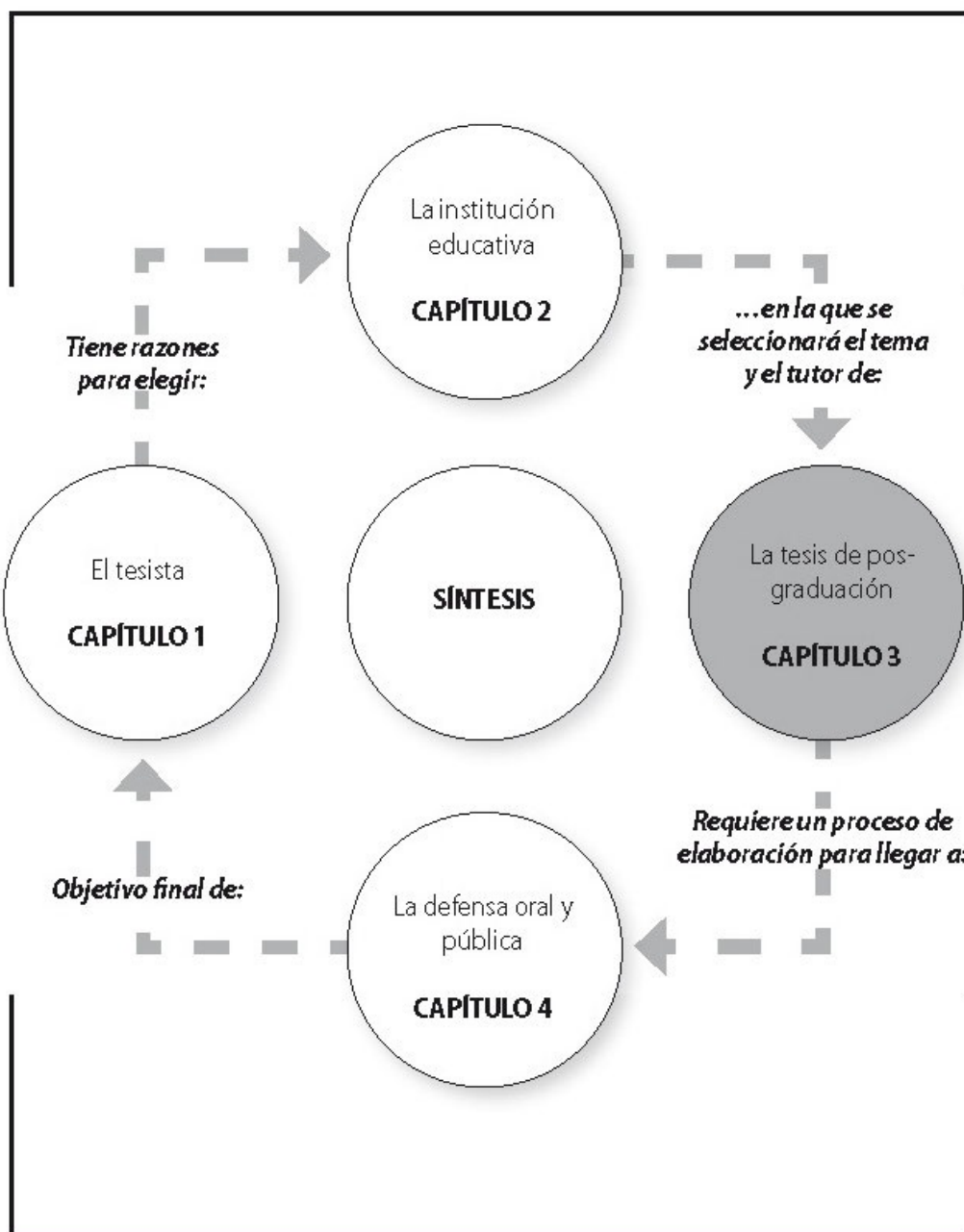
-
1. Los componentes del problema son: Los OBJETIVOS que persigue la investigación, las PREGUNTAS de investigación; las RESPUESTAS (o HIPÓTESIS) que guían a quien investiga; y la JUSTIFICACIÓN del estudio.
 2. Para ilustrar la elección del tema de investigación, se tomó la temática abordada en la tesis de Maestría en Administración de Sastre (2003).
 3. También llamada Comité de Tesis o Consejo Directivo, entre otras denominaciones.

Capítulo 3.–LA TESIS DE POS-GRADUACIÓN

STUDYING



CONTENIDO



3.1. ¿Por qué aceptamos dirigir tesis? Una pregunta y muchas respuestas

La ciudad de Buenos Aires, esa mañana de julio, había amanecido con tres grados de temperatura. Bonifacio se abrigó y recorrió las cuatro cuadras que lo separaban de su casa a la estación del Metro. Ese día, su agenda estaba sobrecargada de compromisos: tenía que dictar su clase de economía de la empresa de 7:00 a 9:00, encontrarse con su nueva doctoranda para comentarle su opinión sobre el avance de su tesis de 9:30 a 11:00 y reunirse con su jefe en su trabajo a las 11:30 para discutir el informe final de consultoría que tenían que entregar por la tarde. No quiso recordar todo lo que le esperaba por la tarde porque, solamente de pensarlo, se sentía agotado.

A esa hora de la mañana no había mucha gente en el Metro y Bonifacio pudo encontrar fácilmente un asiento para acomodarse. Normalmente el trayecto hacia la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires duraba una media hora. Veinte años atrás había concluido la Licenciatura en Economía, lleno de ambiciones profesionales. No se podía quejar de su situación actual. Trabajaba en una empresa de consultoría que le permitía tener contacto con diversos tipos de organizaciones, principalmente empresariales del ámbito de los agronegocios. También mantenía contacto académico con su Facultad. Su tesis doctoral la concluyó 10 años atrás y daba clases en un curso de grado, en uno de pos-graduación y dirigía algunas tesis.

Un par de años atrás José, el director del doctorado, lo invitó a formar parte del grupo de profesores del nuevo doctorado. José le agradaba, pero consideraba que les exigía mucho tiempo de dedicación a los docentes. Casi los obligaba a participar en cursos de formación pedagógica y metodológica y los incentivaba a promover reuniones periódicas con todos los doctorandos de las diferentes especialidades «para que no se sientan solos», decía.

Evidentemente a José, que era español, le costaba entender que en la Argentina, así como en otros países de Latinoamérica, los docentes también ejercían otras actividades profesionales. Eran raros los casos de los que solamente se dedicaban a la universidad. A pesar de su escasa disponibilidad de tiempo,

Bonifacio aceptaba dirigir tesis doctorales, analizando previamente el tema e investigando el perfil del doctorando. Podría decirse que disponía de criterio para seleccionar a los doctorandos en cuanto a sus competencias, habilidades y actitudes esperables para que el candidato elaborara su tesis en el período establecido por la institución.

La doctoranda con la que se reuniría esa mañana, María Soledad, si bien no contaba con estudios de posgrado previos, tenía un buen perfil personal y profesional, para inspirar en Bonifacio la confianza de que concluiría su tesis en tiempo y forma. ¡Qué decepcionante es, para quien dirige una tesis, comprobar que su tesista «desapareció» y la tesis jamás será presentada!

Nunca llegó a entender por qué algunos doctorandos abandonaban su proyecto. La bibliografía que se ocupa del tema apunta una serie de variables: a) la falta de persistencia y motivación, b) la carencia de competencia académica y experiencia previa en investigación, y c) fallas institucionales para contener y mantener a los tesisistas dentro del programa de doctorado. ¡Felizmente no recaía toda la responsabilidad en los directores de tesis! Aunque sospechaba que ellos tienen una gran importancia para el progreso de la tesis y la culminación de los proyectos de sus dirigidos.

Bonifacio no había tenido ningún caso de deserción por parte de los doctorandos que dirigía, aunque había notado en algunos, ciertas señales de peligro de que eso podría ocurrir. Algunos signos que percibió fueron: evitar los encuentros para supervisión de los avances, no presentar los escritos en tiempo y forma, cambiar el foco de la investigación y ser demasiado perfeccionista, entre otras señales. Todos síntomas de la denominada procrastinación académica¹.

Pensar que, según se decía, solamente el 35% de los tesisistas que inician un programa de doctorado lo concluyen... Soledad parecía que iría a formar parte de esa minoría. Tenía razones por las que se había inscrito en un programa de doctorado, tenía muy claro el tema que le interesaba investigar y, además, trabajaba en el área. Como era soltera y vivía sola, disponía de tiempo para dedicarse a su tesis. Bonifacio era consciente de que Soledad no lo había elegido para ser su director. José, a quien ella respetaba y admiraba, le sugirió su nombre, y ella decidió ir a verlo para proponerle la dirección de su tesis. Era una joven muy determinada y no acostumbrada a recibir un «No» como respuesta, de modo que después de casi una hora de entrevista, ella salió de su despacho habiendo logrado su compromiso. Bonifacio sonrió internamente. Si Soledad era

capaz de controlar su carácter impetuoso e impaciente, probablemente llegaría a un resultado excelente en la investigación que llevaría a cabo. Ese día él tenía varias orientaciones para darle y esperaba contar con la atención y la comprensión de su enérgica doctoranda.

* * *

–Buenos días, Soledad. Perdón por la demora en llegar, es que mis alumnos de grado me demoraron haciéndome consultas sobre el próximo examen –se disculpó Bonifacio.

–No hay problema. ¿Leyó los avances que le envié hace dos semanas? También me gustaría que lea esto, que encontré en la bibliografía sobre hacer y dirigir tesis doctorales –respondió Soledad poniendo sobre su mesa una hoja con varios párrafos escritos, que Bonifacio leyó de inmediato.

Lo que las instituciones consideran como el rol del director de tesis²

- a) Acompañar al doctorando en la progresiva adquisición de unas competencias que le servirán no solo durante el período de redacción de la tesis, sino a lo largo de toda su vida académica;
- b) acompañar al doctorando en los pasos necesarios para integrarse en una comunidad científica: la de su universidad, la de su entorno nacional e internacional, la de las redes de su campo de trabajo;
- c) comunicarse con el doctorando de forma habitual y ser sincero en la valoración del trabajo realizado, aunque replantearlo o repetirlo suponga mayor carga de trabajo para ambos.

–¿Por qué me muestras esto? ¿Qué me quieres decir? –indagó Bonifacio, un poco alarmado por la actitud de Soledad.

–Hace dos semanas le envié mis avances con el marco teórico. Usted no me respondió nada y yo imagino que no está bien, o está incompleto, o cualquier otra cosa. Desde hace dos semanas estoy «paralizada» porque no sé cómo seguir.

Hasta pensé que usted no quiere seguir siendo mi director. ¡Fíjese lo que dice el ítem c): «comunicarse con el doctorando de forma habitual»! Yo no tuve noticias tuyas, no sé qué pensar –respondió Soledad al borde de las lágrimas.

–¡Ahhh... fue eso entonces! –dijo Bonifacio aliviado. –Tuve un viaje inesperado al exterior para resolver cuestiones familiares que monopolizaron mi tiempo. Lo siento mucho, pero olvidé avisarte. De todos modos, en el vuelo de regreso leí tu envío y podemos revisarlo ahora, si te parece bien –agregó con la esperanza de calmar la ansiedad de su tesista.

–Bueno, la próxima vez, por favor, no se olvide de avisarme porque en esta fase del desarrollo de mi tesis, su silencio me angustia. ¿Qué me dice sobre lo que le envié? –dijo más tranquila Soledad.

–Bien, repito lo que ya te había sugerido: no es necesario escribir la tesis siguiendo rigurosamente el orden del índice que propusiste. Y esto se refiere, por ejemplo, al marco teórico. Ya has avanzado lo bastante para identificar los trabajos previos sobre el tema y las controversias teóricas que existen, de modo que ahora conviene continuar con el diseño metodológico que seguirás para alcanzar los objetivos de tu investigación. Te recomiendo volver a la búsqueda bibliográfica de autores que no hayas consultado, después de tener algunos resultados prácticos que surjan de las entrevistas y encuestas que te dispones hacer.

–Sí, recuerdo que me dijo algo sobre no seguir el orden. A mí me pareció raro cuando me dijo que la Introducción la tenía que escribir cuando terminara y no al principio –recordó Soledad. –Entonces, ¿comienzo a diseñar la muestra y el cuestionario que voy a utilizar?–indagó.

–Mira, antes quisiera que hagamos un ejercicio –sugirió Bonifacio y continuó–: Hay un método llamado MAIA³, acrónimo de «Método para el Análisis de las Investigaciones en Administración» que nos puede ayudar a pensar tu investigación desde múltiples facetas.

–¡Qué interesante! ¿Y cómo funciona? –preguntó Soledad.

–El MAIA es una herramienta basada en la semiótica de Charles S. Peirce que permite diagnosticar el significado que las personas, o los grupos de personas, atribuyen a fenómenos o conceptos complejos –explicó Bonifacio–. Por eso te recomiendo que la utilicemos para repasar conceptualmente los conceptos que

engloba tu investigación, antes de construir el cuestionario, así no olvidamos preguntas importantes –concluyó guiñando un ojo a Soledad que lo observaba con rostro incrédulo.

–Bien, no sé si comprendo lo que me dice, pero sigamos adelante, confío en usted –dijo Soledad, relajándose un poco.

–¡Muy bien! Veamos cómo se utiliza. Cuando se desea investigar un determinado fenómeno, por ejemplo, los paradigmas tecnológicos, se construye una matriz de tres columnas por tres filas en las que se expresan las nueve facetas del fenómeno que estudias, siguiendo la lógica triádica de la semiótica de Peirce. La matriz constituirá la base conceptual para realizar las preguntas que contendrá tu cuestionario –continuó Bonifacio mientras buscaba algo entre sus papeles.

–¡Aquí está! Esta es la matriz que elaboré para tu fenómeno (o signo) que tú deberás leer y completar. Vamos a analizar «el paradigma tecnológico» definido como las reglas y principios que guían las decisiones sobre inversión en tecnologías. –Bonifacio extendió sobre la mesa una matriz conceptual.

El fenómeno: PARADIGMA TECNOLÓGICO

■

	Saberes
PRÁCTICA TEÓRICA	LO IMAGINARIO Conceptualizaciones posibles d
ACCIONES PRÁCTICAS	LO REAL Informes de producción, rendimientos, c
PRÁCTICA POLÍTICA	LO SIMBÓLICO La legalidad sobre el uso de difer

■

Soledad leyó detenidamente cada uno de los casilleros de la matriz y comprendió a qué se refería Bonifacio cuando decía que un fenómeno tiene múltiples facetas. Sin duda el método le ayudaría a organizar el pensamiento para analizar los paradigmas tecnológicos y los cambios que produjeron en el sector agropecuario-industrial. Ciertamente cada uno de los casilleros lógicos la orientarían hacia la formulación de preguntas relevantes y, principalmente, coherentes entre sí.

Se sentía exultante, ¡ya tenía todo lo necesario para construir su cuestionario, diseñar la muestra y salir a entrevistar!

–Excelente –dijo–. La semana próxima le traeré el cuestionario para que lo revise y comenzaré la investigación de campo.

–No, un momento, antes quisiera que participaras en un seminario sobre métodos cuantitativos destinados a todos los tesisistas con investigaciones en curso. Se realizará la semana próxima –respondió Bonifacio, buscando en sus cajones el comunicado de la Comisión de Doctorado que había recibido unos días antes.

–¡Ah, no! Estoy muy ocupada con mi tesis... y hasta un poco atrasada diría –respondió Soledad con una mirada de reproche por la falta de contacto en las últimas semanas.

–Mira, Soledad, está comprobado que los grupos de trabajo para el intercambio de experiencias entre los doctorandos tornan más llevadero el proceso de elaboración de la tesis. Aitchison y Lee (2006) los denominan círculo de tesisistas; Dysthe, Samara y Westrheim (2006) coloquio entre estudiantes; Devenish, Dyer, Jefferson, Lord, van Leeuwen y Fazakerley (2009) grupo de estudio; Gardner (2009) grupo de escritura; Martínez Rizo (2001) seminario de investigación y Zhao (2003) cohorte colaborativa –argumentó Bonifacio dando muestras de sus conocimientos y memoria excepcionales.

–Quiere que participe de un seminario sobre métodos cuantitativos, ¿y qué voy a ir a hacer allí? ¿Voy a estudiar estadística? Mi tesis no tiene nada que ver con los números ni con los métodos cuantitativos –contrargumentó Soledad, implorando para que Bonifacio la liberase de esa carga adicional.

–Mira, Soledad, que tu tesis aborde cuestiones sociales no significa que los métodos que utilizarás para investigar tengan que ser necesariamente cualitativos. Ya verás en el seminario que los métodos cuantitativos son complementarios. Vas a aprender mucho de otros colegas que investigan en el área de las ciencias exactas. Y ellos también aprenderán de ti ¡No te aísles! El aislamiento académico es una desgracia. Usando la metáfora de Sara Delamont (2005) hacer una tesis en soledad equivale a emprender un viaje de Damasco a Bagdad en el que se atraviesa un desierto árido, abrasador, peligroso y solitario... aislado de la caravana –concluyó Bonifacio.

–De acuerdo –respondió Soledad tomando el folleto con la convocatoria al seminario y guardándolo en su carpeta. –Iré. Ahora sigamos con sus comentarios sobre mi tesis –dijo.

Mientras Bonifacio hablaba, Soledad compartía su atención a lo que él decía, con una vorágine de sentimientos que se sucedían y no le permitían focalizarse en la conversación sobre su tesis. «Comencé con mucho entusiasmo –pensaba. – Sin embargo parece que no fui consciente de la envergadura de este trabajo. ¿Dónde me metí? ¿Por qué estoy haciendo esto? ¿Lograré terminar honrosamente este trabajo? El pobre profesor Bonifacio me dedica su tiempo y parece que confía en mí, pero creo que espera algo que no podré darle. Tengo miedo de decepcionarlo».

Bonifacio continuó con sus recomendaciones, pero notó que algo andaba mal con Soledad. Rogó que no fuera una de esas señales de peligro que él tanto temía.

3.2. Compartiendo experiencias. El aspecto colectivo de las tesis

Los seminarios de actualización, dirigidos a los doctorandos de todas las carreras, se realizaban mensualmente. Un docente de Metodología de la Investigación concurría a las jornadas, presentaba algunos conceptos metodológicos y los participantes exponían los avances de sus respectivos trabajos. La asistencia no era obligatoria, sin embargo los doctorandos no faltaban a esa cita; esos momentos compartidos les hacían sentirse menos solos y

les motivaba a continuar con sus trabajos.

–¡Buenos días a todos y bienvenidos! –dijo la profesora a cargo del seminario, Adriana Patzzio.

–Para los que participan por primera vez, aquí en la pizarra les resumí los beneficios que algunos autores encuentran en esta sistemática de reuniones periódicas –dijo señalando la pizarra en la que se leía⁴:

- Los seminarios tienen por objetivo reunir a «un grupo de personas que comparte los mismos intereses (...), no tienen líder y cada uno participa con lo que es suyo» (Abakerli, 2014: p. 258).
- «No se trata únicamente de recoger información y marcharnos. El acompañamiento requiere comprender que el camino hay que andarlo juntos y que no es suficiente analizar los textos, entrevistas o datos que nos aportan» (Hernández y Jiménez de Aberasturi, 2013: p.71).
- Construyamos conocimiento para la mejora, que deje de ser «mi proyecto» para pasar a ser «nuestro proyecto» (Cortés, 2013).
- Esta experiencia de trabajo cooperativo y autorregulado contribuye a «dotar de flexibilidad, autonomía y creatividad al intercambio de conocimientos» (Fernández, Fernández y Gutiérrez, 2013: p. 149).
- El intercambio de pensamientos y reflexiones fomenta la interacción y cohesión social que favorecen formas de aprendizaje centrados en la indagación (Ornellas e Higuera, 2013).
- El proyecto de indagación grupal y personal, contribuye con la creación de actitudes de participación y reconocimiento del otro que trascienden al contenido temático de la investigación que se lleva a cabo (Hernández, 2000).

–Como pueden observar, son muchas las ventajas que tenemos al estar juntos hoy y compartir nuestras experiencias –dijo Adriana observando atentamente a su auditorio.

–Me gustaría que se presentasen diciendo su nombre, facultad en la que están inscritos en el programa de doctorado y el título de su tesis –concluyó, dándole la palabra a la tesista que estaba sentada en la primera fila.

Soledad se había sentado en el fondo; no estaba muy convencida de los beneficios a los que hacía referencia Adriana, pero escuchó pacientemente las presentaciones. Eran un grupo pequeño: dos tesistas de la Facultad de Psicología, cuatro de la Facultad de Ciencias Sociales, Soledad de la Facultad de Ciencias Económicas y uno de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales que parecía estar tan distante como ella, pero con aires de superioridad.

Cuando terminaron las presentaciones Adriana abrió un archivo en Power Point y dijo que el propósito de esa reunión era retomar la lógica del planteo del problema de investigación de cada uno, para luego identificar el o los métodos más apropiados para cumplir con los objetivos.

–La idea de investigar un determinado asunto surge cuando, después de leer sobre el tema u observar aspectos de su realidad, realizamos una pregunta –dijo.

–Esa pregunta debe ser modesta y ha de poder ser respondida; no debemos intentar descubrir un «mundo nuevo» o «reinventar la rueda». Por eso es fundamental que antes de lanzarnos a investigar cualquier cosa, investiguemos primero qué se sabe de ese tema. Tenemos que buscar qué se ha escrito sobre el tema en diferentes fuentes, primarias y secundarias. Puede ser que encontremos mucho escrito pero sin estructurar, o sea, no encontramos trabajos escritos con rigor científico. Puede ser que encontremos un aspecto del problema no investigado o que encontremos muy poco o nada escrito sobre el tema – continuó.

–Este último caso es el más difícil de investigar porque no hay antecedentes que nos indiquen el camino a seguir –concluyó.

–La pregunta nos dispara una respuesta que tomamos como una hipótesis, o sea, es posible que la respuesta sea aquella que imaginamos o no. Así delineamos nuestra investigación, acotando el problema que vamos a abordar, en tiempo y forma, y justificando por qué es importante abordarlo. En este sentido, es cuando tenemos que argumentar sobre la pertinencia de la investigación y su utilidad o aporte que hará a la disciplina en la que realizamos nuestra tesis doctoral.

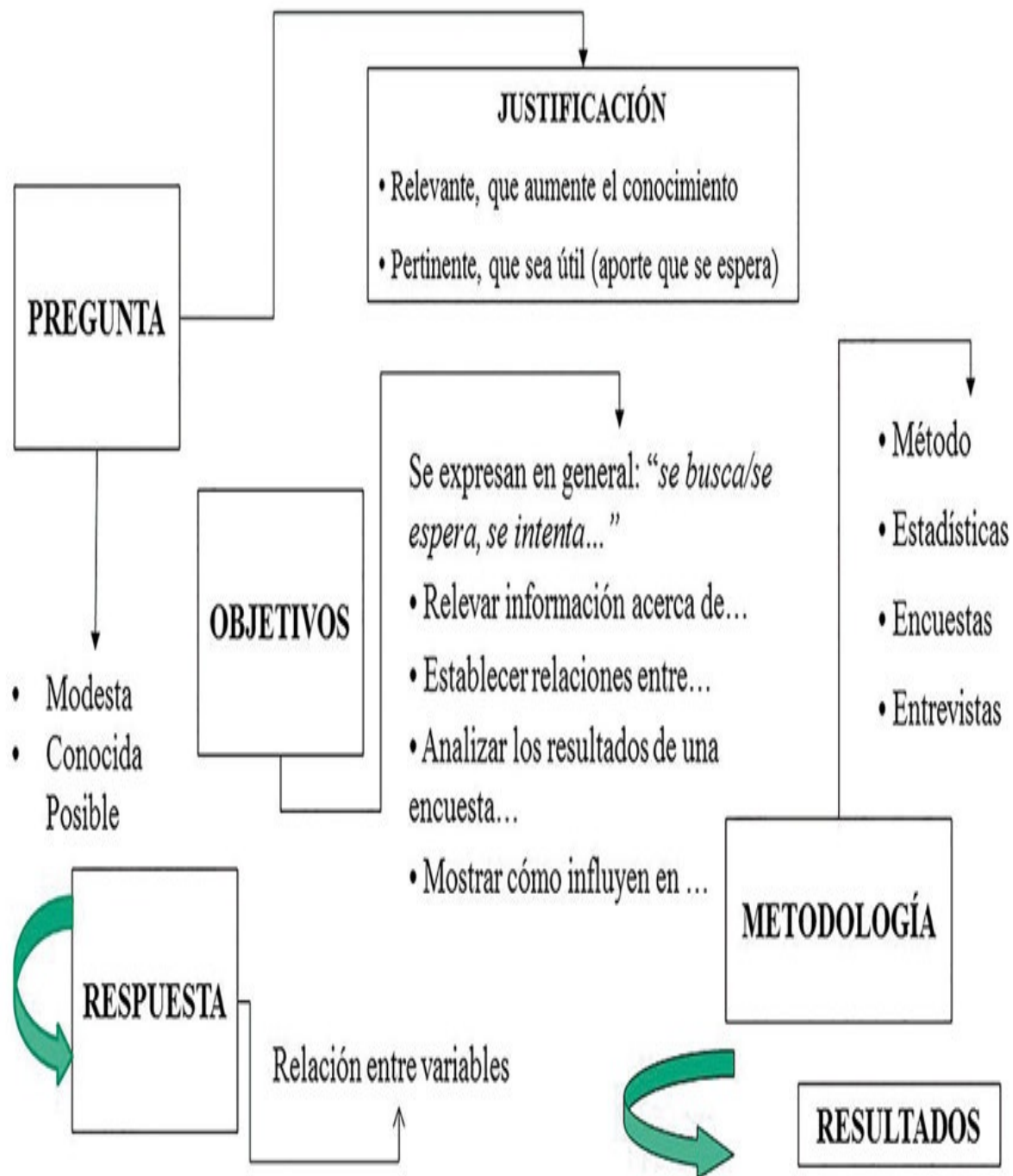
El auditorio observaba a Adriana con atención. Todos ya tenían su tema definido y estaban más o menos adelantados en el proceso de la elaboración de la tesis, pero nunca se habían planeado el abordaje a su tema de investigación de esta manera.

–Así, en función de lo que me pregunto y respondo sobre el tema a investigar, planteo los objetivos (generales y específicos) –continuó Adriana. Es aquí donde debemos tener un cuidado especial de no plantear objetivos específicos más amplios que los generales, ni plantear objetivos que no podremos cumplir, o bien porque son muy ambiciosos o porque, entre otras razones, no tendremos acceso a la información.

–La metodología surgirá como consecuencia de los objetivos que nos hemos planteado. Recuerden no confundir los objetivos con los pasos de investigación. Acceder a determinadas estadísticas constituye un paso previo de investigación, no es un objetivo porque no agrega ningún nuevo conocimiento al ya existente, simplemente lo necesito para diseñar mi trabajo.

Del tema al problema de investigación

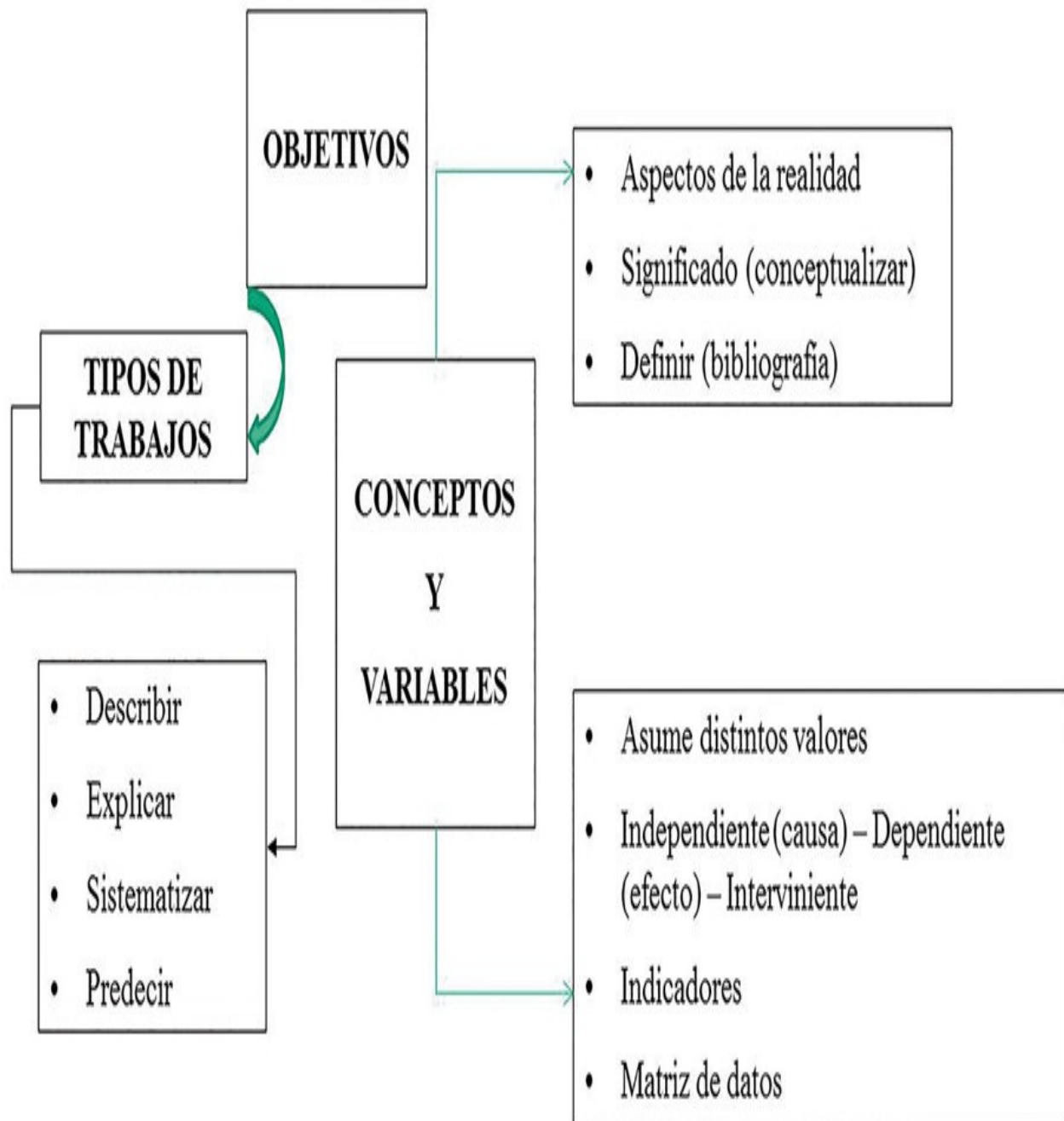
Del tema al problema de investigación



–Como pueden observar en este cuadro en el que pasamos del tema al problema, la respuesta o hipótesis es, en general una relación entre variables. Un ejemplo simple de nuestra vida profesional podría ser el siguiente. Ante un problema de alto índice de absentismo en un determinado sector de un empresa, podríamos sostener como hipótesis que el ambiente físico de trabajo (mal iluminado, destemplado, con poco espacio para trabajar, etc.), variable independiente 1 y la baja remuneración con carencia de beneficios adicionales al sueldo, variable independiente 2, son las principales causas de que las personas falten a su trabajo. Pero también podríamos decir que la antigüedad de los empleados en su trabajo interviene en la decisión de faltar o no; a esta la tomaríamos como una variable interviniente –explicó, mostrando el cuadro siguiente.

Del tema al problema de investigación

Del tema al problema de investigación



Los participantes, que habían seguido la presentación de Adriana con mucha atención, comenzaron a exponer sus casos. Enunciaban el tema, las hipótesis y junto con Adriana revisaban las variables y los objetivos de cada investigación, todos muy animados. Soledad observaba, pues no estaba segura de haberse planteado su investigación desde esta perspectiva. Hasta ese momento solo había avanzado con el marco teórico de su tema, sin volver a revisar el planteamiento del problema de investigación que había expresado en su proyecto aprobado por Bonifacio y por la facultad.

–Antes de continuar permítanme dejar enunciados los tipos de metodología, métodos y técnicas de investigación que pueden ser utilizados de acuerdo con los objetivos que se proponen cumplir. Les recuerdo que estos métodos pueden aplicarse individualmente o combinados entre sí.

Métodos y técnicas de producción de datos

■

Metodología	Métodos
Cuantitativa	• Experimental • Encuesta • Análisis cuantitativo de datos (estadís
Cualitativa	• Etnográfico • Análisis cultural • Estudio de caso • Análisis de cc

■

Fuente: Sautu et al (2010:47).

–Como pueden observar en el cuadro –continuó Adriana–con estos métodos y técnicas producimos datos referidos a nuestras variables en estudio. Recordemos que una variable es una característica que al ser medida puede adoptar diferentes valores. Aquí es importante identificar los tipos de variables con los que contamos –dijo, presentando un nuevo cuadro.

Tipos de variables

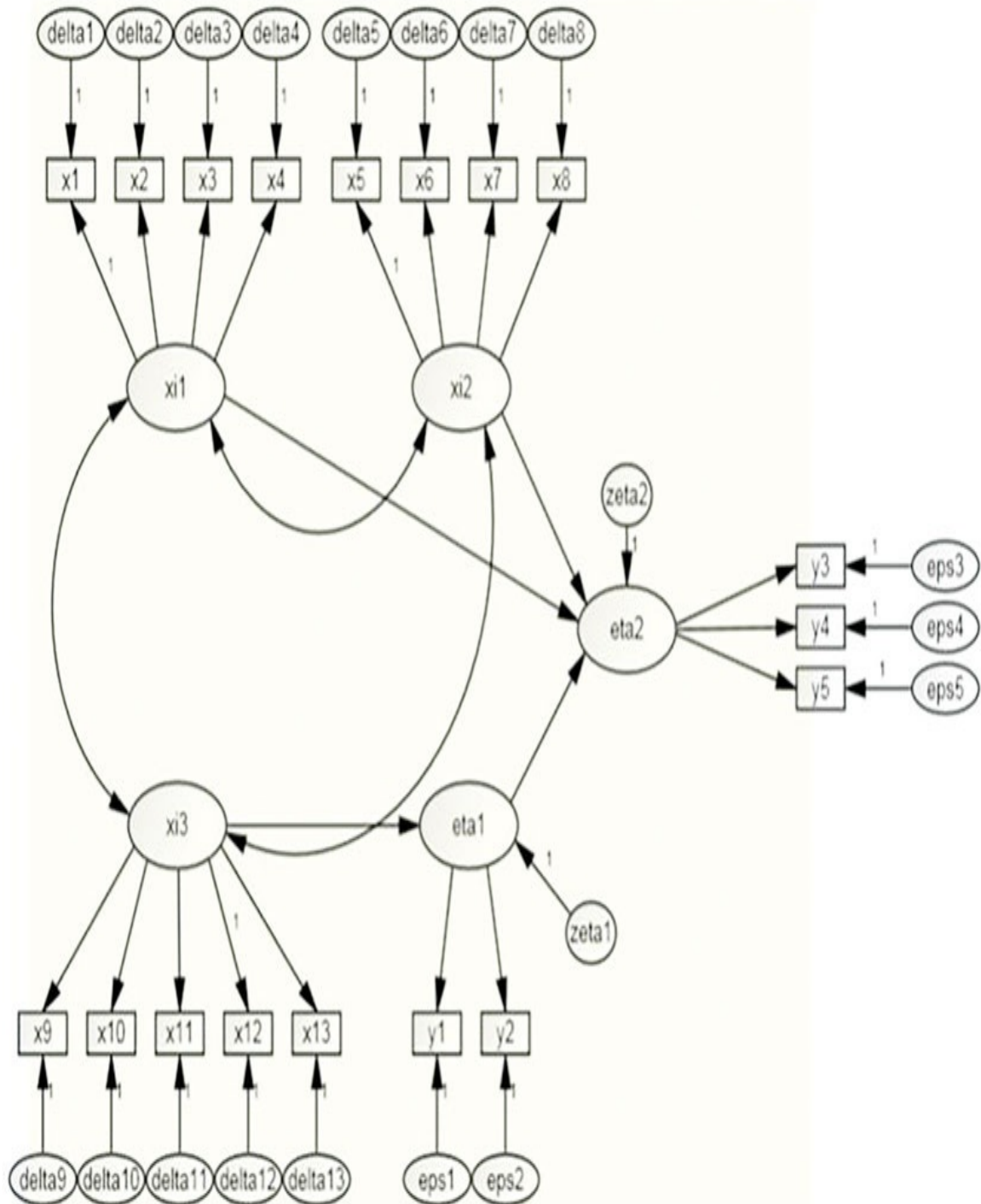
	Características
CUANTITATIVAS (o numéricas)	Discretas
Contínuas	Pueden tomar infinitos valores dentro de un r
CUANTITATIVAS (o de atributo)	Nominales
Ordinales	Tienen magnitud pero no intervalo

–Muy bien, ahora vamos a avanzar un paso más con la relación entre variables ¿Cómo pueden los métodos cuantitativos auxiliarnos en la prueba de nuestras hipótesis? Para responder a esta pregunta debemos distinguir el tipo de muestra con la que estamos trabajando. Los softwares tipo SPSS o AMOS requieren muestras grandes, porque presuponen que la distribución es normal y que la muestra presenta homocedasticidad (homogeneidad de las varianzas). Para muestras pequeñas otros softwares como el SMART PLS, son más apropiados – recomendó Adriana.

–En definitiva, una vez identificadas nuestras variables y sus supuestas relaciones cualitativas de causalidad, utilizamos una técnica estadística multivariante para probar y estimar esas relaciones causales a partir de los datos estadísticos que disponemos. En esta tarea nos auxilian los métodos de ecuaciones estructurales –dijo Adriana proyectando el cuadro siguiente:

Método de Ecuaciones Estructurales

Método de Ecuaciones Estructurales



Cuando vio esta última imagen Soledad sintió vértigo ¡Qué era eso! ¡Qué tenían que ver los modelos de ecuaciones estructurales con su tesis sobre agronegocios! No soportó más mantenerse callada y dijo:

–Estos últimos modelos estadísticos que usted presentó, profesora, supongo que se utilizan en las investigaciones en Ciencias Exactas. En mi Facultad no creo que nadie los utilice –dijo.

–¿Cómo?, ¿no los utilizan en Ciencias Económicas? Nosotras en Psicología siempre utilizamos métodos cuantitativos en nuestras investigaciones, hay una gran variedad de softwares que nos auxilian con la tarea. Mira, recientemente tuve que hacer un trabajo para el Juzgado Penal No 25. Dos jueces clasificaron una muestra de pacientes neuróticos según el tipo de neurosis padecida: fóbica, histérica, obsesiva o depresiva. Cada uno clasificó a las personas de un modo diferente y mi trabajo fue determinar el nivel de acuerdo entre los jueces. Tuve que utilizar el índice de Kappa, por supuesto –comentó la estudiante muy segura de sí misma.

–Yo también los utilizo en mi trabajo. Recientemente participé en un experimento diseñado para estudiar el efecto del paso del tiempo sobre la calidad del recuerdo. A un grupo de 24 sujetos se les hizo memorizar una historia durante 20 minutos. Más tarde, al cabo de una hora, de un día, de una semana y de un mes, se les pidió que intentasen memorizar la historia escribiendo todo lo que recordaban. Un grupo de expertos evaluó la calidad del recuerdo de cada sujeto y se elaboró una tabla con la que trabajé utilizando el test de ANOVA de medidas repetidas –comentó la colega que también estaba haciendo un doctorado en psicología.

–Nosotros también en Ciencias Sociales utilizamos los métodos estadísticos. Con mis colegas participamos en un grupo de investigación interdisciplinario que trabaja en la campaña presidencial. Lo que buscamos es determinar si los debates entre los candidatos presidenciales son efectivos, o no, en cuanto a cambiar las preferencias de los televidentes hacia los distintos candidatos. Para eso utilizamos técnicas estadísticas de muestras relacionadas.

Soledad se sintió una ignorante. Hasta ese momento pensaba que la estadística era una cuestión para estadísticos y matemáticos y que eventualmente la utilizaban los que trabajaban en compañías de seguros. Nunca imaginó que en

ciencias sociales se aplicaran estos métodos. En toda su carrera para graduarse como Licenciada en Administración había tenido dos materias: Estadística I y Estadística II, que había cursado al inicio, muchos años atrás y no recordaba casi nada. Además, en el seminario de metodología en el que había participado, no se trataban específicamente los métodos cuantitativos. Bonifacio le había explicado que para eso estaban estos encuentros colectivos, para intercambiar experiencias y conocer métodos adecuados para su estudio. Se sintió desolada, ¿tendría que tomar clases particulares de estadística?

Como si le hubiera leído el pensamiento el joven de ciencias exactas, que Soledad no recordaba cómo se llamaba, la miró y le dijo:

–No es necesario que tomes clases de estadística para entender cuáles son las variables y sus posibles relaciones en tu problema de investigación. Solo es necesario pensar con un poco de lógica –dijo con una sonrisa cínica –¿Cuál es tu tema de investigación? –preguntó.

– Impacto del cambio de paradigma tecnológico en la organización y gestión de las empresas del sector agro-industrial –respondió Soledad sin saber si el joven se proponía ayudarla o avergonzarla.

–Es fácil; la forma de encontrar las variables en tu problema está en el título de tu trabajo. Impacto proviene del latín tardío *impactus*, que supone el choque o colisión de dos objetos o seres y también supone el efecto o huella que esa colisión puso de manifiesto –dijo.

–Entonces tu supuesto es, por lo visto, que el «cambio de paradigma tecnológico» afectó de alguna manera a la «organización y gestión de las empresas». Tienes que encontrar las «partes» (variables independientes) que constituyen lo que tú denominas el «paradigma tecnológico» y las «huellas» (variables dependientes) que dejaron en la organización o gestión. O sea, tendrás que suponer que si, por ejemplo, las empresas actualmente se organizan en redes, esto se debe a que la tecnología de producción las «obliga» a hacerlo porque de otro modo no serían competitivas. Te aclaro que no entiendo nada de tu tema – concluyó e inmediatamente se volvió hacia su computadora.

–Está muy bien lo que dice Jorge –comentó Adriana. –Es buena la metáfora del choque entre dos objetos, puede ayudarte a desmenuzar esas «partes» a las que se refirió tu colega –le recomendó y continuó con su clase.

–También puedo ayudarte yo –dijo Jorge, haciéndole un guiño a Soledad, que se ruborizó. Pensó que Bonifacio estaba cierto cuando dijo: «Vas a aprender mucho de otros colegas que investigan en el área de las ciencias exactas». Por lo visto el aprendizaje incluía varios aspectos, además de los cuantitativos.

3.3. Resumen y recomendaciones del capítulo

R

RESUMEN

- La búsqueda de un director de tesis ¿Es conveniente que sea un profesor de la misma universidad en la que se realiza la tesis? ¿Quiénes están capacitados y habilitados para dirigir las tesis de pos-graduación?
- El diseño del proyecto de investigación. La búsqueda bibliográfica y los aspectos metodológicos a tener en cuenta.
- El proceso de escritura de la tesis. La construcción del marco teórico. El trabajo de campo y la metodología para cumplir con los objetivos de la investigación.
- Cuestiones estilísticas de la escritura de la tesis y la argumentación.

RECOMENDACIONES

La dirección de tesis es una tarea polifacética. Además de ofrecer supervisión, apoyo intelectual, formativo y administrativo también incluye aspectos pedagógicos, psicológicos y afectivos. Algunos autores consideran que esta relación constituye un «contrato pedagógico» acordado explícita o implícitamente entre el director y sus tesisas.

La palabra «contrato» sugiere plazos y derechos y obligaciones entre las partes. De ese modo, cuando se transita por momentos tensos que sugieran un posible quiebre en la relación, revisar juntos el contrato es una forma de evitar la ruptura o el desgaste de la relación. También hay otros factores que contribuyen al éxito de la tarea de dirigir tesis:

Conocer las expectativas propias y las del estudiante. Dejar claras las expectativas del estudiante y sus límites, evaluando las necesidades concretas para finalizar su tesis.

Contemplar y focalizar los aspectos pedagógicos de las tareas, manteniendo una relación profesional.

Desafiar académicamente al estudiante incentivándolo a participar en cursos y seminarios que contribuyan a su formación.

Planificar reuniones frecuentes y registrar por escrito lo que se abordó en cada una.

Realizar evaluaciones periódicas de los avances del trabajo escrito y otorgar feedback inmediato y constructivo.

En caso de ausencia prolongada del director, avisar al tesista con antelación y prever una forma de contacto en caso de necesidad para no interrumpir la continuidad del desarrollo del trabajo de investigación.

Las tesis, en general, son ejercicios de argumentación sólidamente fundamentados. ¿Cómo se hace una tesis? Escribiendo entre 3 y 4 horas por día. No hay avances si no hay producción escrita, es la llamada «tiranía de la escritura». El director de tesis es quien tendrá a su cargo incentivar a su tesista para que responda a esa exigencia. De todos modos, los tesistas son personas a quienes se debe cuidar puesto que su salud física y mental está por encima de los resultados de sus investigaciones.

3.4. Lecturas recomendadas

Abakerli, M. B. (2014). Relaciones entre la cultura visual y la perspectiva educativa de los proyectos de trabajo en un trayecto de formación. (Tesis Doctoral) Recuperada de Tesis Doctorals en Xarxa, Universitat de Barcelona: Barcelona. <http://hdl.handle.net/10803/290267>.

Aitchison, C. y Lee, A. (2006). Research writing: problems and pedagogies, *Teaching in Higher Education* 2(3), 265-278.

Altuna, M., Becerra, L. & De Juan, A. (2016). Compartir experiencias en el proceso de desarrollo de la Tesis Doctoral, sentirse acompañada. *Educación artística: revista de investigación (EARI)*, 7, 39-53. DOI: <https://doi.org/10.7203/eari.7.8133>.

Delamont, S. (2005). Four great gates: dilemmas, directions and distractions in educational research. *Research Papers in Education*, 20(1), 85-100.

Devenish, R., Dyer, S., Jefferson, T., Lord, L. van Leeuwen, S. & Fazakerley, V. (2009). Peer to peer support: the disappearing work in the doctoral student experience. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 59-70.

Dysthe, O., Samara, A. & Westrheim, K. (2006). Multivoiced supervision of Master's students: a case study of alternative supervision practices in higher education. *Studies in Higher Education*, 31(3), 299-318.

Gardner, S. (2009). The development of doctoral students: Phases of challenge and support. *ASHE Higher Education Report*, 34(6), 1-14.

Hernández, F. (2000). Los proyectos de trabajo y la necesidad de nuevas competencias para nuevas formas de racionalidad. *Educación*, 26, 39-51.

Hernández, F. y Jiménez de Aberasturi, E. (2013). Investigación y formación, un proceso de acompañamiento. *Cuadernos de Pedagogía*, 436, 68-71.

Martínez Rizo, F. (2001). El doctorado interinstitucional en educación de la UAA. Reflexiones sobre una experiencia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 6(12), 335-370.

Sastre, R. (2016). Método para el análisis de investigaciones en Administración (MAIA). El caso de la sostenibilidad de las organizaciones. *Revista Ciencias Administrativas*, 8, 3-14.

Sastre, R. (2018). The meaning of work: a semiotic perspective for a cross cultural analysis. *Journal of Intercultural Management*, 10(1), 83–100.

Sautu, R. Boniolo, P. Dalle, P., Elbert, R. (2010). Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Buenos Aires: Prometeo.

Zhao, F. (2003). Transforming quality in research supervision: A knowledge management-approach. *Quality in Higher Education*, 9(2), 187-197.

y crastinus, referente al futuro. La Real Academia Española lo define como el acto de diferir o aplazar. En el caso académico se atrasan las actividades que deben atenderse, sustituyéndolas por otras más agradables, en muchos casos por la baja autoestima y por el temor al fracaso.

2. Extraído de < <https://morflog.hypotheses.org/1548> >

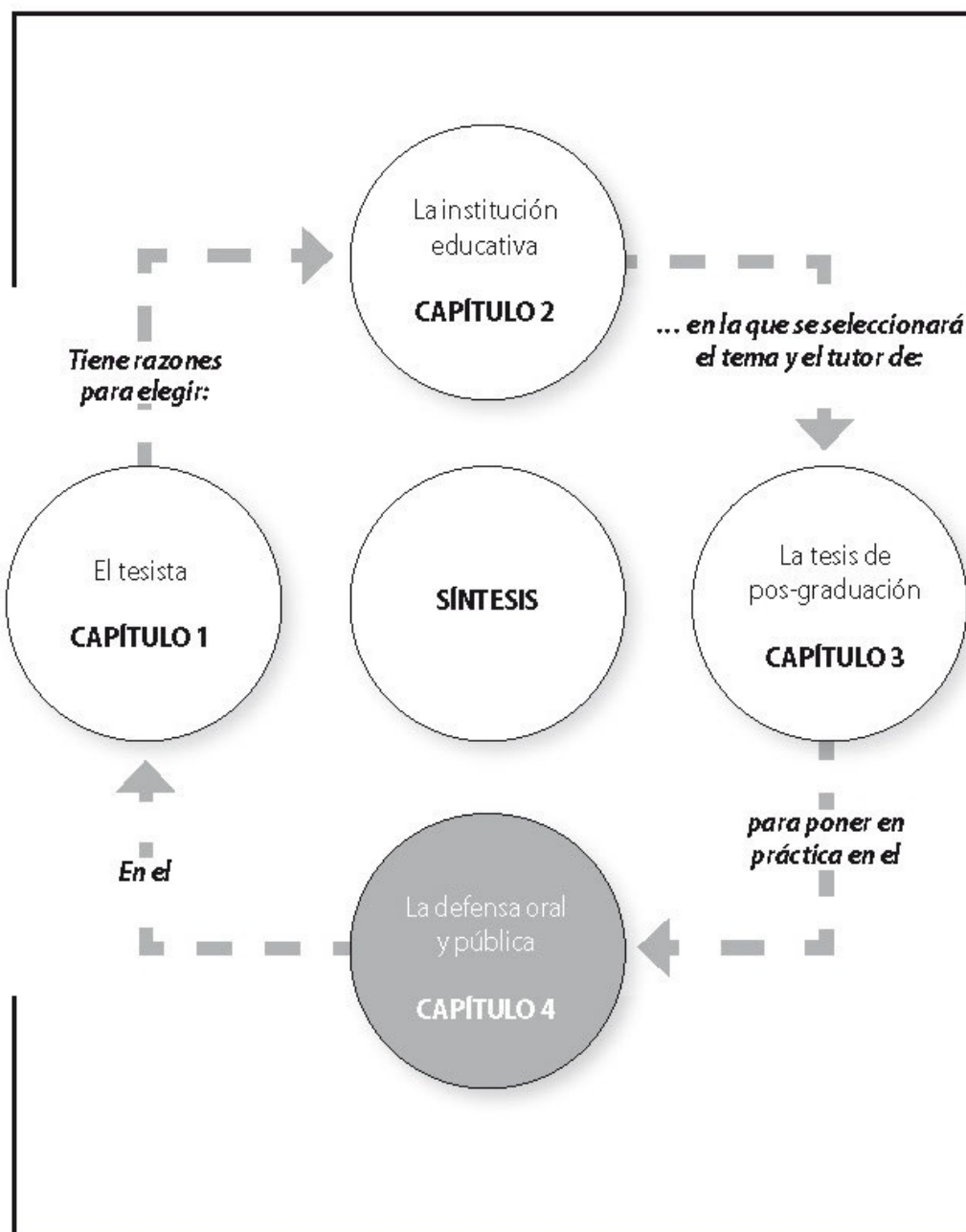
3. Para más informaciones sobre el método se pueden consultar los artículos de Sastre, R. (2016; 2018) relacionados en las lecturas recomendadas.

4. Altuna, M. Becerra, L. y De Juan, A. «Compartir experiencias en el proceso de desarrollo de la Tesis Doctoral, sentirse acompañada». Disponible en < <http://dx.doi.org/10.7203/eari.7.8133>.

Capítulo 4.–LA DEFENSA ORAL Y PÚBLICA



CONTENIDO



4.1. Miradas distintas, perspectivas diferentes

–Uno, dos, tres, ¡arriba! Uno, dos, tres, ¡abajo! Uno, dos tres, ¡izquierda! Uno, dos, tres, ¡derecha!

Elena seguía las instrucciones de su profesora de gimnasia lo mejor que podía. Esas clases de gimnasia rítmica le hacían muy a bien a su cuerpo y a su necesidad de coordinar los movimientos, pero la dejaban agotada por el esfuerzo. Pensó que era un desafío parecido a la elaboración de una tesis doctoral. Había que buscar un foco, no alejarse de él, pero manteniéndose activa. Observar la cuestión desde diferentes perspectivas y luego coordinar todos esos movimientos en una «coreografía» de argumentos para defender la perspectiva propia... todo eso haciendo un gran esfuerzo.

Se duchó y se preparó para ir a la Facultad. Ese día tenía varios compromisos. Por la mañana debía dictar la clase de actualización para doctorandos y para los profesores de la casa que estuvieran interesados en participar. Por la tarde participaría de la defensa de una tesis de la cual era jurado. Habían transcurrido un poco más de 15 años desde que ella había defendido su propia tesis y aún sentía las emociones de ese día; la angustia, el nerviosismo difícil de controlar, el miedo al ridículo y luego el inmenso alivio cuando terminaron las preguntas del jurado y la alegría cuando le dieron la calificación y la saludaron como nueva doctora. ¡Era imposible olvidar aquellos momentos!

* * *

–Buenos días a todos. Bienvenidos al seminario de actualización –saludó Elena observando atentamente a los ocho participantes. Cada vez asisten menos, pensó. Ella, junto con su colega Adriana Patzzio, tenían a su cargo los dos seminarios que José ofrecía a los doctorandos de su universidad. Adriana dictaba el seminario de métodos cuantitativos y ella el taller de escritura. Algunos

profesores que investigaban y escribían artículos en revistas científicas, también se unían a sus talleres. Ese día no tenía ganas de pedirles que se presentaran, ya que descubriría, durante su clase, quién era doctorando y quién docente.

–Vamos a comenzar este taller enunciando algunos mitos sobre la escritura –dijo dirigiéndose a la pizarra.

Los mitos de la escritura

1

1. El texto comienza en el momento que empezamos a escribir y termina cuando ponemos punto final

–Muchos de nosotros pensamos así, ¿no es cierto? Sin embargo, no es así: el texto lo llevamos dentro de nosotros. Comienza cuando concebimos la idea de escribir algo y no se termina cuando ponemos el punto final, sino cuando otros lo leen –dijo.

2. El texto es la parte visible, la hoja con representaciones gráficas

–El texto es algo más que las representaciones gráficas –continuó Elena–. La información que presuponemos que el lector tiene, también pertenece al texto. Nuestro lector cuando lee interpreta, otorga significado a nuestro texto y este significado también forma parte del texto. Ocurre algo similar a lo que conocemos como inversión perceptual –dijo proyectando una figura en la pizarra.

Inversión perceptual



–¿Qué ven? ¿Una mujer joven o una vieja? –indagó Elena, sonriendo ante la reacción de su auditorio que no coincidía con lo que veía.

–Todos están correctos –dijo–. En la figura pueden verse las dos mujeres. Nuestro cerebro organiza los estímulos que nos produce la imagen, pero cuando la imagen es ambigua puede haber más de una interpretación. Esta figura «mi esposa y mi suegra» es muy conocida y fue creada por el dibujante inglés W. E. Hill en 1915. Cuando escribimos nuestros textos científicos debemos evitar la ambigüedad, para no dejar espacio a interpretaciones tan distintas.

–¿Y cómo evitamos la ambigüedad? –preguntó un participante.

–Conceptualizando, definiendo los términos ambiguos como, por ejemplo la palabra «discriminación», y luego utilizarla siempre con el mismo sentido –respondió Elena complementando su respuesta con un cuadro.

La definición

■

Tiene básicamente cinco propósitos:
1. Aumentar el vocabulario (enseña el significado de un término) 2. Eliminar la ambigüedad
Reglas para la definición
• Debe indicar los atributos esenciales de la especie • No debe ser circular • No debe ser demasiado restrictiva

■

–Continuemos con los mitos de la escritura –prosiguió.

3. Basta con saber normas de ortografía y gramática para producir buenos textos

–¿Qué opinan de esta declaración? –Elena dio espacio para la discusión y la mayoría de los participantes coincidió en que la declaración es válida, es decir, no pueden producirse buenos textos con faltas de gramática y ortografía.

–Nuevamente todos han acertado, pero hay otras competencias importantes requeridas para ser un experto en producción textual. La ortografía y la gramática son solo dos dimensiones del texto: la dimensión notacional y la dimensión morfológica. Como pueden observar en este cuadro en un texto hay tres dimensiones más y cinco niveles –continuó Elena.

Dimensiones y niveles del texto.

La figura del cubo

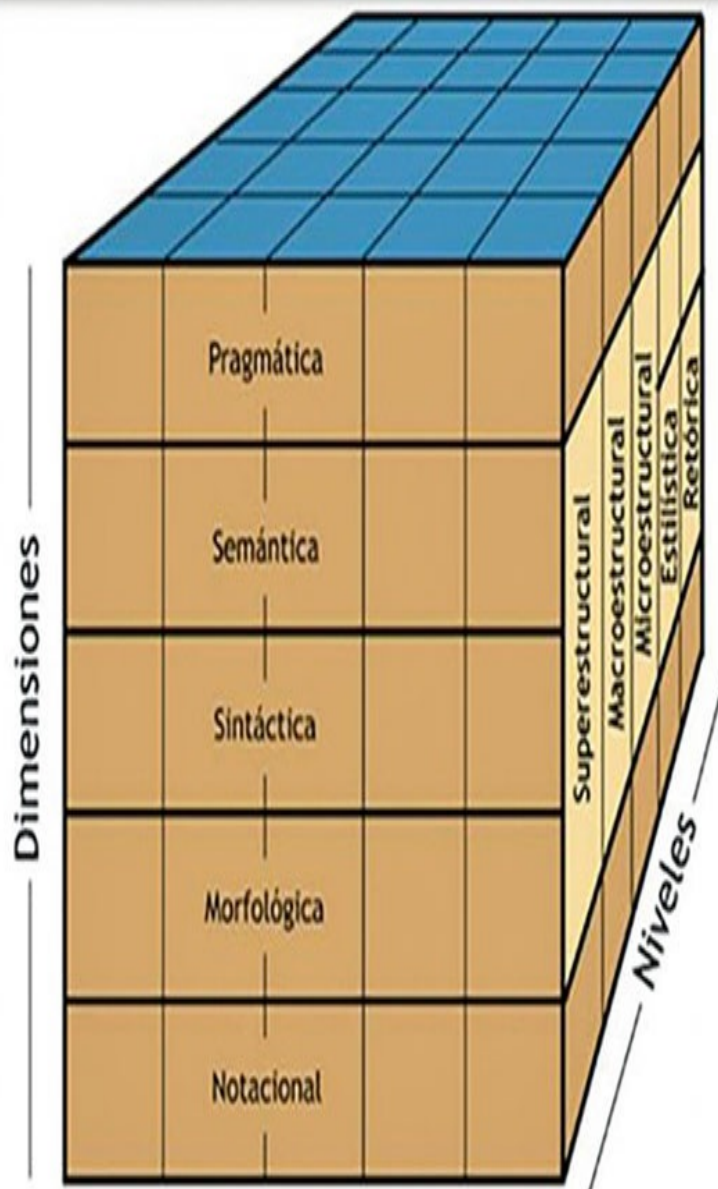


Figura del cubo

Por Mabel Marro y
Amalia Dellamea

–Las autoras Mabel Marro y Amalia Dellamea crearon esta figura, sobre la base de la teoría de Teun van Dijk expuesta en «La ciencia del texto», publicada en 1983. Las dimensiones y los niveles se relacionan tanto para la producción del texto como para su comprensión². Veamos brevemente cada uno.

Niveles

- Superestructural: se refiere al formato. Por ejemplo: tesis, paper, monografía, artículo periodístico, etc.
- Macroestructura: se relaciona con el significado y el armado del texto. Por ejemplo: la introducción, los capítulos, los anexos, etc.
- Microestructura: se relaciona con un conjunto amplio de oraciones. Por ejemplo: los párrafos.
- Estilístico: lo impone el contexto social y el lugar de circulación del texto. Por ejemplo: un discurso publicitario versus un discurso científico.
- Retórico: se refiere al uso persuasivo del lenguaje. Se persuade con citas, estadísticas, mapas, esquemas, gráficos, etc.

Dimensiones

- Notacional (acentuación). Esta dimensión se refiere al uso correcto de las tildes y los signos de puntuación.
- Morfológica (género, número, persona, voz, modo, tiempo). En esta dimensión se recomienda utilizar los tiempos de verbo en voz activa, como el pasado, presente y futuro, evitando el gerundio.

- Sintáctica (orden lógico: sujeto – verbo– objeto directo– objeto indirecto– complementos). Existe un orden canónico, una idea de orden que gobierna esta dimensión. Por ese motivo se recomienda respetar el orden canónico para evitar que el discurso se torne ambiguo.
- Semántica (significados de las palabras o grupos de palabras). Se refiere a la interpretación de los signos lingüísticos.
- Pragmática (lo apropiado de acuerdo con el lector). Esta dimensión estudia la relación entre el texto y el usuario o destinatario.

Ahora pasemos al cuarto mito.

4. Solo se puede escribir cuando se está inspirado

–Escribir implica experiencia en la tarea y se aprende practicando –dijo Elena– y esto está relacionado muy estrechamente con el quinto mito.

5. Para producir textos hay que sentarse y escribir lo primero que viene a la cabeza.

–Nada más equivocado que esta declaración. La producción de textos profesional es planificada y deben tomarse un conjunto de decisiones previas antes de emprender la etapa de la escritura. Vean algunas de las tareas que envuelve el hecho de escribir –continuó dirigiéndose a la pizarra.

Algunas tareas que envuelve el acto de escribir

■

· Generar ideas (CREAR, la parte más importante) · Efectuar una investigación (

■

–Crear, elaborar y corregir es una tarea que exige dedicación, empeño y persistencia, por eso tampoco es cierto el último mito –concluyó Elena.

6. Se nace con el don de redactar

–Nada de eso: se aprende a escribir escribiendo y pensando. También es bueno recordar la frase de Samuel Johnson, poeta y ensayista inglés, que en el siglo XVIII dijo: «Lo que se escribe sin esfuerzo es, en general, leído sin placer».

–Ah, no... ¡no concuerdo con ese poeta! –dijo una doctoranda y continuó –A mí me cuesta mucho escribir, mi esfuerzo es inmenso. Sin embargo, cuando les doy mis textos para leer a mi mamá o a mi novio, ni siquiera ellos que me quieren leen con placer lo que escribo. Dicen que no entienden lo que quiero decir y que mis frases son largas y aburren.

El auditorio soltó una carcajada ante el comentario de la doctoranda. Muchos coincidieron en que a ellos les pasaba lo mismo. Algunos sostenían que los textos no son claros cuando el pensamiento no está claro; que existe una conexión del acto de pensar con el acto de escribir. Elena destacó que escribir sobre las ideas ayuda a clarificarlas y que escribir no solo expresa el pensamiento, sino que también lo forja.

A esa altura de la clase se abrió un debate sobre la conexión entre pensar claramente y escribir bien y sobre si una capacidad fortalece la otra ¿Qué significa pensar claramente? Preguntaban algunos; una mente abierta, respondían otros. ¿Qué significa una mente abierta? Implica una escucha activa, es decir, comprender el punto de vista de los otros, que en la práctica es comprender la cultura del otro porque las ideas se construyen socialmente.

Elena dejó fluir el debate sin demasiadas interferencias. Le parecía productivo que los participantes expresaran sus ideas, miedos y sus propios mitos al respecto de la escritura. Antes de invitar a los participantes a un intervalo para un café, resumió que:

Pensar – Escribir – Pensar

Es un círculo que se retroalimenta y que tenemos que tomarlo como un hábito, por tal motivo, dejó escrito en la pizarra algunas recomendaciones prácticas para tener en cuenta.

Método para escribir:

un decálogo de recomendaciones prácticas

■

1. En escritura libre colocar los tópicos de interés en forma de oraciones. 2. No p

■

En el intervalo Elena comprobó que los alumnos estaban interesados en su clase y que la mayoría se encontraba en la etapa final de elaboración de sus respectivas tesis. Los más adelantados ya habían elaborado parte de sus conclusiones y esperaban terminar el taller de escritura para pulir los textos.

–Muy bien –dijo Elena–. Vamos a continuar con la segunda parte de esta clase. Abordaremos el tema de la argumentación.

–Una pregunta –interrumpió un participante–. ¿La argumentación es una especie de explicación?

–No, son diferentes –dijo Elena–. La explicación clarifica algo que ocurre. En los argumentos se expresan razones para concluir algo.

–Cuando nos disponemos a argumentar –continuó Elena– en primer lugar, debemos focalizar el tema o el tópico que abordaremos. Hay discusiones que envuelven múltiples aspectos. Por ejemplo, un determinado impuesto, como a los bienes personales o las retenciones a las exportaciones. Esta discusión podría abordarse desde la perspectiva de las políticas públicas redistributivas, los aspectos sociales del impacto de estos tributos y/o los aspectos económicos que afectan la productividad de un país, entre otros.

–Una vez focalizado el tema –continuó–, el segundo paso es descubrir la controversia dentro del tema y colocarlo en forma de pregunta, preferiblemente en un lenguaje neutral.

–¿Puede darnos un ejemplo? –indagó otro participante.

–Sí, claro. Volvamos al caso de los impuestos. Supongamos que nos preguntamos ¿son eficaces las retenciones a las exportaciones? Una posición podría ser argumentar a favor de las retenciones a las exportaciones desde la perspectiva de las políticas públicas redistributivas. Es decir, apoyamos la idea de que es válido que el Estado aumente la carga tributaria en sectores más ricos para distribuirla a los sectores más carentes. Podríamos encontrar controversias en argumentos contra las retenciones a las exportaciones que aleguen que, sacarle recursos a un sector productivo para otorgárselo a otro, puede desincentivar la producción de determinados cultivos porque los productores

vislumbran bajos márgenes (después de aplicado el impuesto) y, en consecuencia, no siembran. Así todos saldrían perjudicados, inclusive el Estado que recaudaría menos –concluyó Elena.

–De este modo, a la pregunta que planteamos le otorgamos una respuesta posible que es nuestra hipótesis de trabajo, que contiene la posición personal u opinión valorativa del autor.

–Tengo entendido que los argumentos tienen premisas y conclusiones ¿Cuántas premisas tiene que tener un buen argumento –indagó Soledad.

–No hay un número establecido. La cantidad de premisas de un argumento varía en función de la solidez de las propias premisas. Siempre es preferible tener pocas premisas, pero sólidas –respondió Elena.

–En la primera parte de esta clase –continuó–, vimos que cuando observamos un fenómeno podemos percibirlo desde perspectivas diferentes. Ustedes mismos habrán comprobado, al consultar la revisión bibliográfica, que diferentes autores pueden tener diferentes posturas teóricas al respecto de un mismo tema o problema. Por eso es importante, en particular en las tesis en ciencias sociales, que utilicemos la argumentación dialéctica.

–La argumentación dialéctica consiste en exponer en primer lugar, una perspectiva sobre un determinado asunto, citar al/a los autor/es, luego desarrollar puntos de vista contrarios al expuesto, superándolos. Para ello se utilizan contrargumentos –resumió Elena presentando un cuadro en la pizarra.

Argumentación dialéctica

■

Orden	Contenido
ARGUMENTACIÓN	Presentar el argumento propio
ANTICIPACIÓN	Presentar el argumento del oponente
REFUTACIÓN	Presentar un contrargumento y explicar por qué esta pos

CONCESIÓN	Reconocer el mérito de la contrargumentación y conceder
SÍNTESIS	Volver sobre el razonamiento propio

■

–¿Este tipo de argumentación la utilizamos solamente en el apartado del Marco Teórico, o podemos utilizarla en otras partes de nuestra tesis? –indagó un participante.

–No, no solamente la utilizamos en el Marco Teórico. También es muy útil en la Introducción, cuando justificamos la originalidad de nuestro trabajo y sus aportes, al compararlo con trabajos precedentes. Y, por supuesto, también en la defensa, ante el tribunal de tesis, anticipándonos a sus preguntas u objeciones –respondió Elena.

–Yo asistí una vez a una defensa y fueron muy duras las críticas de un miembro del tribunal –dijo otro participante que atrajo la atención y el interés del auditorio.

–Le dijeron al tesista: «Sus argumentos no son sólidos, están plagados de juicios de valor».

–Ohhh... –se escuchó y Elena creyó conveniente intervenir.

–¿Qué es para ustedes un juicio de valor? –preguntó.

–Una opinión –respondieron los participantes.

–Muy bien –dijo Elena–. Supongamos que yo diga que Marta escribe mal –continuó y señaló a una participante–. ¿Eso sería un juicio de valor? –preguntó.

–Sí, claro, seguro –respondieron.

–Hoy por la mañana ustedes dijeron que en este aula hacía frío. ¿Esa declaración es un juicio de valor? –preguntó nuevamente Elena.

–No –respondieron algunos, muy seguros–, es una afirmación, porque aquí efectivamente hace frío.

–¿Y si yo dijera que aquí hacen 50 grados centígrados?

–Eso es un juicio de valor porque es su opinión que, además, no es verdadera porque aquí la temperatura es más alta que 50 –respondió un alumno mientras

otros asentían con la cabeza.

–Bien –dijo Elena dirigiéndose a la pizarra–. Ya que surgió este tema, vale la pena detenernos un poco para aclarar las diferencias entre afirmaciones y juicios de valor.

Borró el cuadro anterior y escribió uno nuevo.

–John R. Searle (1994) –comentó mientras borraba– explicó que cuando hablamos ejecutamos diferentes acciones y a estas acciones las llamó «actos de habla». Este autor elabora la siguiente clasificación de los actos lingüísticos:

Actos lingüísticos básicos

■

Tipo	Qué son
AFIRMACIONES	Describen los hechos. Pueden ser corroboradas en el pre
DECLARACIONES	Generan una nueva realidad. Están relacionadas con el p
PROMESAS	Son aquellos actos lingüísticos que nos permiten coordi
JUICIOS DE VALOR	Son un tipo especial de declaración, pero no toda declar

■

–De modo que, repasemos lo que dijimos hasta ahora:

Marta escribe mal: Juicio de valor

En esta aula hace frío: Juicio de valor

En esta aula hacen 50 grados centígrados: Afirmación (falsa)

–Y si dijera:

Marta y Javier, los declaro marido y mujer: Declaración (inválida)

–Como pueden observar es muy importante distinguir los actos lingüísticos en los escritos de ustedes. En las tesis siempre encontraremos inferencias, o sea, conclusiones sobre lo desconocido que se basan en lo conocido. Inferir es arribar a nuevos conocimientos que razonamos a partir de los hechos ya conocidos – continuó Elena.

–Entonces ¿qué son hechos? Información que puede ser verificada. ¿Qué es un juicio? Es una inferencia, cargada de una connotación valorativa –resumió.

–Ahora comienzo a entender lo que el jurado dijo, cuando se refirió a que los argumentos estaban «plagados de juicios de valor» –comentó otro participante.

–Me alegra –dijo Elena–, ¿pero, cómo hacemos para evitarlos? –indagó al auditorio.

–Hay que fundamentarlos –dijo alguien en el fondo del aula.

Elena ya había identificado al que habló como un docente, entre otras razones porque había llegado tarde al encuentro y porque durante su exposición parecía

estar conectado con otras cosas. Elena estaba habituada a estas situaciones. Los docentes tenían compromisos y actividades se les superponían. Intentaban asistir a los eventos a los que se les invitaba, pero muchas veces no aprovechaban ninguno. Pensó que sería una buena idea conversar con él al finalizar la clase y ver cuáles eran sus necesidades específicas para recomendarle bibliografía y para eximirlo de la asistencia a sus clases. Tenía que admitir que no soportaba personas que no le prestaban atención a lo que ella decía. Que estaban presentes y ausentes al mismo tiempo. Elena se preguntó por qué la irritaba tanto y llegó a la conclusión que, la conducta de alguno de sus alumnos, la distraían.

–¡Muy bien! –dijo, aproximándose a la persona que habló con la esperanza de integrarlo a la conversación y no perderlo –¿Y cómo podemos fundamentar un juicio de valor? –indagó.

–Bueno, se me ocurre que aportando evidencias –respondió el docente participante. –Cuando usted dijo que Marta escribía mal, tal vez podría haber mencionado algunos hechos que probaran su juicio de valor. Por ejemplo, que a Marta le recusaron varias veces sus escritos en revistas científicas, que perdió concursos de escritura, que obtuvo muy bajas calificaciones en la escuela en la materia «Redacción», entre otras afirmaciones. Y digo afirmaciones –continuó– porque todo lo que dije antes puede ser corroborado, más allá de que sea verdadero o falso –concluyó.

Elena quedó sorprendida. Su docente participante no parecía estar tan «ausente» como ella imaginaba. Por lo visto, no solamente estuvo atento a lo que se dijo, sino que también estaba al tanto del tema que se abordaba. Bien, pensó ¡cuidado con tus propias inferencias, Elena!

–Sí, perfecto. Es, justamente, así como aportamos fundamentos. También podemos recurrir a estadísticas y, en el caso de teorías, podemos citar autores que corroboren nuestros propios juicios –agregó.

–Las citas, como seguramente todos saben, pueden ser directas y textuales o podemos parafrasear al autor. Recuerden que si las citas directas son largas (por ejemplo, un par de párrafos) tendremos que referenciarlas como una cita en bloque, al tiempo de seguir un patrón, como las Normas APA–concluyó. Y agregó:

–Hay diversos verbos que se utilizan para introducir citas como: «cree»,

«comenta», «declara», «describe», «dice», «explica», «ilustra», «menciona», «nota», «observa», «refiere», «sugiere», etc. Por supuesto que siempre hay que dejar claro el propósito de la cita, como contraejemplo o como premisa de soporte en un argumento.

Cuando concluyó Elena observó a su auditorio. Con excepción del docente que permanecía impávido, las expresiones de los otros participantes le sugirieron que algo se habían perdido. Estaba claro que Elena había avanzado muy rápido en esta última explicación, dando por cierto que los alumnos ya conocían la mayor parte de las cuestiones que ella exponía sobre cómo realizar las citas bibliográficas ¿Sería así o fue la ansiedad que le hizo suponer que todos estaban al corriente y que no era necesario explicar nada más para no aburrir a su auditorio?

Ciertamente la intervención del docente influyó en su comportamiento, pensó. Decidió volver sobre el tema de las citas más despacio, para descubrir qué era lo que sabían sus participantes. Pensó que debía seguir los consejos que ella misma les daba a sus tesis, cuando decía que no había que cansar a los lectores con explicaciones innecesarias, pero tampoco suponer que lo sabían todo. Suspiró y volvió a la pizarra.

4.2. La defensa

La tarde estaba hermosa, fresca y soleada, pero Soledad no notaba nada. Estaba sentada frente a la mesa desde donde proyectaría la presentación de su tesis, al lado de un gran ventanal, pero su mirada no conseguía desviarse de la pantalla de la computadora.

Repasó una vez más la estructura de su presentación y recordó los consejos que le había dado su director. Bonifacio le había dicho que tenía dos cuestiones fundamentales para tener en cuenta durante la defensa de la tesis: 1) el formato o estructura de la presentación y 2) el contenido.

El formato:

- No seguir necesariamente el orden de la escritura de la tesis. Comenzar por el final, por las conclusiones.
- Destacar la coherencia entre los objetivos propuestos y el trabajo realizado.
- Utilizar cualquier medio audio visual (Power Point, Prezi u otro), pero sin sobrecargar cada una de las pantallas con largas frases.
- No perder el contacto visual con el jurado. Evitar que lean la presentación en la pantalla.
- Crear un clima de expectativa para que el jurado esté pendiente de lo que ella diga.

El contenido:

- No repetir lo que el jurado ya sabe, porque lo leyó en la tesis.
- Comentar detalles de la investigación que no están en la tesis como, por ejemplo, alguna experiencia con las entrevistas o encuestas que se hicieron (la cocina de la investigación, como a Bonifacio le gustaba decir).
- Abrir cada sección con alguna pregunta, tal como: ¿cuáles fueron los objetivos de este trabajo? O ¿por qué se seleccionó determinado marco teórico y no otro?
- Presentar argumentos anticipándose a las posibles observaciones del tribunal, (recuerda lo que viste con la profesora Elena sobre argumentación dialéctica, le había dicho Bonifacio).
- Mencionar algún escrito de los miembros del tribunal y aclarar sus dudas o comentarios, si es que presentaron alguno antes de la defensa.

Bonifacio había insistido en la argumentación. Decía que era el factor decisivo para la calificación final de su trabajo. «Recuerda que los argumentos se utilizan para convencer a otros sobre lo «correcto» de nuestra posición, ofreciendo razones para sostenerla» –le había dicho. «Tienes que diferenciarlos de las opiniones o juicios de valor. Considera a las opiniones como el punto de partida de los argumentos».

Soledad repasó una vez más su presentación y luego cerró la computadora y

decidió salir de la sala para tomar un poco de aire. Aún faltaban unos minutos para la hora de la defensa. Le dolía la cabeza y su estómago parecía estar dentro de una coctelera. En el pasillo había algunas personas que esperaban para asistir a su defensa. Ella le había dicho a su familia que prefería que no la acompañaran en ese momento, porque se sentiría más nerviosa. Ah... ¡si al menos tuviera una aspirina!

En ese momento vio a Jorge en el fondo del pasillo que conducía hacia el aula en la que se realizaría la defensa. Su corazón dio un vuelco y su estómago también ¿qué hacía él allí? Jorge se había doctorado el año anterior. Soledad sentía una atracción inexplicable por ese joven, pero no habían tenido oportunidad de conocerse mejor. Él trabajaba con investigaciones sobre Bioquímica y ella Administración y Economía, de modo que solo se encontraban ocasionalmente en el comedor de la universidad. De pronto quedó paralizada, él había notado su presencia y se le acercó.

—Hola —dijo con una sonrisa—, ¿preparada para la defensa? Te ves un poco pálida —agregó.

—Estoy bien ¿qué haces aquí? —le preguntó Soledad un poco incómoda con su presencia.

—Vine a escucharte. Hoy el mundo académico no será más el mismo, luego de que defiendas tu tesis y te doctores —dijo él buscando algo en su bolsillo. Soledad empalideció aún más y no supo qué responderle.

—Toma, bebe este comprimido. Te hará bien —agregó alcanzándole una pastilla amarillenta y sirviéndole un vaso de agua que retiró del bebedero.

—¿Qué es esto? —preguntó Soledad un tanto alarmada.

—Algo que te relajará. ¿No me tienes confianza? Soy doctor en Farmacia y Bioquímica y creo saber qué necesitan las personas en tu estado. Bebe rápido que allí se acercan los jurados —la instó, colocando el comprimido en las manos de Soledad que estaba a punto de desfallecer.

.....

—Buenas tardes —dijo Elena entrando en la sala en la que se reunía el tribunal, unos minutos antes de la hora determinada para la defensa de la tesis doctoral

que los convocaba. Elena estaba acostumbrada a estas reuniones, todas seguían el mismo patrón. José, el director del doctorado los recibía, con café, té y algunas galletitas. En la mayoría de los casos, los jurados se conocían entre sí, con excepción de los externos que variaban.

Las conversaciones que se mantenían durante los 15 minutos previos a la defensa, en general, eran las mismas: se hablaba de generalidades. Nunca se mencionaba el tema de la tesis ni el perfil del tesista que se iba a examinar; estas cuestiones quedaban expresadas en el dictamen de los jurados³. Raras veces, cuando se encontraban colegas de confianza, en los pasillos, se intercambiaban rápidas impresiones sobre lo que le había parecido la tesis a cada uno.

Ese día no fue diferente a los otros. José, Bonifacio y otros dos jurados acompañaban a Elena en la sala.

–Vieron que salió un software nuevo anti plagio –dijo el jurado externo.

–No. Y a mí en particular no me interesa. Los jurados no somos detectives –respondió otro docente de la universidad.

–Claro que no –dijo el visitante–, pero tenemos que estar atentos a esa práctica ilegal y antiética que asola a nuestras instituciones –respondió con énfasis.

–Bueno, yo leo tantos trabajos que me doy cuenta enseguida cuando hay plagio –comentó Elena para suavizar el diálogo.

–Sí, es verdad –intervino la tercera jurado–. Se nota enseguida cuando cambia el estilo de la escritura.

–En nuestra universidad tomamos algunos recaudos –dijo José–, pero felizmente hasta ahora no hemos encontrado ninguna irregularidad. A veces se encuentran citas mal hechas, sin las debidas comillas, pero nada grave –concluyó.

–Lamentablemente no puedo decir lo mismo de mi universidad –continuó el jurado externo–. Recientemente me tocó ser jurado de una tesis dirigida por un profesor emérito de nuestra casa, una figura intachable del mundo académico y muy conocido en el ámbito profesional. Esta persona aprobó la tesis de su doctorando, inclusive elogiando su trabajo. Fue evidente que no lo había leído, o lo había hecho superficialmente.

–Cuando verifiqué partes de la tesis con un software anti plagio descubrí varias partes copiadas textualmente –dijo ante el asombro de sus colegas.

–¿Qué hiciste? –le preguntó Elena.

–Le avisé al director del doctorado que tuvo la amabilidad de entrar en contacto con el director de la tesis para decirle que se retiraba el trabajo del proceso de evaluación y al tesista se lo daba de baja en el programa de doctorado –respondió–. Por supuesto, el profesor emérito se disculpó y tuvo que reconocer que estaba ocupado en esos tiempos y que, efectivamente no había podido leer el trabajo en profundidad –concluyó.

Elena pensó que esa era la parte menos gratificante del trabajo de jurado. Leer y descubrir este tipo de engaños. También estaban los casos en los que no había plagio, pero el material escrito resultaba tedioso de leer, confuso en la redacción, ambiguo y con párrafos tan largos que había que volver a releerlos para entender de qué se trataban. Sin mencionar los casos en los que uno se encontraba con errores de gramática y ortografía.

Felizmente la tesis que se defendía ese día no era así. Por el contrario, el texto era ameno, coherente, escrito con fluidez y, lo más importante, con sencillez. Los objetivos del trabajo estaban enunciados con claridad y, en las conclusiones fueron retomados y, uno a uno, comentados. La metodología era coherente con los propósitos del trabajo y, la originalidad del abordaje lo transformaba en un trabajo interesante y con valor agregado.

Elena con estos pensamientos se dirigió al aula en la que se realizaría la defensa, junto con los otros jurados. Se ubicó cómodamente en el estrado y preparó un papel y un lápiz para tomar notas sobre la exposición. Ella era muy organizada y había estructurado un formulario de evaluación para poder formarse una opinión sobre la calificación final. El formulario constaba de tres columnas. En la primera Elena colocaba las observaciones sobre la estética de los tesistas y de sus presentaciones. A veces le tocaba asistir a defensas en las que el tesista se presentaba en zapatillas o las mujeres se veían desarregladas, como si se tratara de una exposición común, como cualquier otro día. Esto sugería que no daban a la situación la importancia que merecía. Lo mismo ocurría con la presentación, que a veces presentaba errores de tipeo o de diagramación. Ese día la tesista María Soledad Pascuale lucía impecable, como su presentación.

En la segunda columna Elena escribía sus apuntes sobre el contenido de la presentación y la argumentación que utilizaba para exponer su punto de vista y para responder a las indagaciones del jurado. Elena anotó:

1. La tesista tiene una posición que asume y defiende.
2. Focaliza el tema o el tópico que aborda.
3. Ha descubierto controversias dentro de su tema y las expresa con un lenguaje neutral.
4. Su argumentación es sólida porque parte de premisas sólidas.
5. Enlaza claramente las premisas con las conclusiones utilizando conectores: porque, debido a (premisas), en consecuencia, por lo tanto (conclusiones).
6. Distingue claramente los argumentos deductivos de los inductivos. Utiliza correctas palabras nexos (tal vez, posiblemente, las evidencias sugieren).

La tercera y última columna Elena la utilizaba para colocar observaciones sobre el control emocional del tesista y la administración del tiempo durante la defensa. A la tesista se la percibía muy tranquila, como si hubiera salido de una sesión de yoga o meditación ¿Sería siempre así? Mostraba un autocontrol inusual. También era evidente que había ensayado más de una vez su presentación y la había cronometrado. La administración del tiempo fue perfecta.

Cuando terminó la sesión de preguntas, como era usual, todos se retiraron del aula para que el jurado deliberara sobre la calificación. Elena recordaba cómo preparaba a sus tesistas para ese momento. Por mejor que las cosas salieran durante la defensa, nunca se sabía lo que podía pasar. Esta vez no hubo sorpresas. Todos los jurados coincidieron rápidamente en que el trabajo merecía la calificación máxima y luego continuaron hablando de otra cosa. Bonifacio sonreía y parecía muy aliviado. Elena también sonreía en su interior. Le causaba gracia esa demora del tribunal en salir para solicitar la presencia de todos y anunciar la calificación ¿Por qué tanto misterio? ¿Por qué demorar el momento sin necesidad? Se preguntaba. Ahora ya sabía. El tesista había invertido muchos años en elaborar el trabajo y al llegar a ese momento... había que demorarlo... para degustarlo y tornarlo más delicioso.

4.3. Resumen y recomendaciones del capítulo

R

RESUMEN

- El trabajo final de tesis. Originalidad y aportes.
- Coherencia entre los objetivos propuestos y el trabajo realizado.
- La elaboración de las conclusiones.
- El contenido del escrito para presentar ante el jurado. La argumentación ante las posibles críticas de tribunal.
- Métodos y medios audiovisuales para la presentación de la tesis y su defensa oral y pública.
- El control emocional y la administración del tiempo durante la defensa.
- Las expectativas del tesista ante la evaluación y calificación de su trabajo de tesis.

RECOMENDACIONES

La tutoría en la etapa de la defensa de la tesis debe focalizarse en la presentación de la tesis, en particular en la introducción en la que se presentan las preguntas disparadoras de la investigación, los objetivos, el marco conceptual y la metodología que permitió cumplir con los objetivos propuestos. También es importante argumentar de un modo sólido, bien estructurado, sobre la originalidad del trabajo y sus aportes.

Procurar la máxima difusión de los resultados y actividades de investigación.

En las diferentes etapas de avance de la investigación es conveniente publicar escritos cortos en revistas especializadas.

Participar activamente en seminarios y en congresos nacionales e internacionales en los que los tesistas discuten los avances de sus investigaciones.

Cerciorarse de que el trabajo de investigación del tesista es original y que no contiene indicios de plagio o citas mal referenciadas.

Antes de enviar al jurado la versión final, revisar el texto en sus aspectos lingüísticos y formales, en cuanto a la citas y el seguimiento de normas para relacionar la bibliografía.

Si hubiere observaciones por parte de los jurados, el director debe orientar a su tesista a aclarar expresiones o frases que puedan resultar obvias para ambos y que al evaluador no le quedaron claras.

Es importante contener al tesista para mantener la calma y no tomar las objeciones como afrentas a él o a su trabajo. Lo importante es incorporar las sugerencias del jurado en el nuevo escrito.

Para la defensa pública es necesario programar el contenido de la presentación y cronometrar el tiempo.

Preparar psicológicamente al tesista para recibir una calificación mediana o baja.

4.4. Lecturas recomendadas

Austin, J. (1962). How to do things with words. Oxford: Oxford University Press.

Bourdieu, P. & Wacquant, L. (1995). Respuestas por una antropología reflexiva. México: Grijalbo.

Cooper, S. & Patton, R. (2010). Writing logically, thinking critically. New York, NY: Longman.

Dellamea, A. (1998). Producir textos eficaces. Los mitos del escritor improvisado. Dominguezia, 14(1), 45-48.

Eco, U. (2014). Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura. Barcelona: Gedisa.

Marro, M. y Dellamea, A. (1993). Producción de textos. Estrategias del escritor y recursos del idioma. Buenos Aires: Editorial Docencia.

Mendicoa, G. (2003). Sobre tesis y tesisas. Buenos Aires: Editorial Espacio.

Menin, O. y Temporetti, F. (2000). Investigaciones, proyectos, tesis y tesinas y monografías. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

Montemayor-Borsinger, A. (2009). Tema. Una perspectiva funcional de la organización del discurso. Buenos Aires: Eudeba.

Nubiola, J. (2017). El taller de la filosofía. Una introducción a la escritura filosófica (6ª ed.). Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.

Samaja, J. (1996). Epistemología y metodología. Buenos Aires: Eudeba.

Sautu, R. (1997). Acerca de lo que es y no es investigación científica en las Ciencias Sociales. En C. Wainerman, La trastienda de la investigación (pp. 181-198) Buenos Aires: Editorial Belgrano.

Searle, J. (1994). Actos de habla. Buenos Aires: Planeta.

Van Dijk, T. A. (1983). La ciencia del texto: un enfoque interdisciplinario. Barcelona: Paidós.

Weston, A. (2004). Las claves de la argumentación. Barcelona: Ariel.

Notas

1. Extraído de Dellamea, A. (1998). Producir textos eficaces. Los mitos del escritor improvisado. *Dominguezia*, 14(1), 45-48.

2. Para mayor información sobre el cubo puede consultarse: Marro, M. & Dellamea, A. (1993). Producción de textos. Estrategias del escritor y recursos del idioma. Buenos Aires: Editorial Docencia.

3. En el Anexo II se encuentran algunos modelos de dictámenes de tesis doctorales.

SÍNTESIS

Las hojas de los árboles se mecían suavemente y los lapachos en las calles de Buenos Aires comenzaban a florecer, un indicio de la proximidad de la primavera. Bonifacio estaba de buen humor; ese día tenía pocos compromisos por la mañana y luego un agradable almuerzo con un amigo.

Bonifacio se probó tres corbatas hasta que encontró la que le sentaba mejor, se puso el saco, recogió el maletín y salió al encuentro de Soledad. Esta vez prefirió citarla en una confitería, al final ya no era más su doctoranda, ahora era otra colega con la que se reuniría para planear las futuras publicaciones derivadas de su tesis doctoral.

Cuando llegó encontró a Soledad acomodada en una mesa en el fondo del salón.

–Buen día, Soledad ¿estoy atrasado o llegaste antes? –preguntó.

–Buen día. Decidí llegar un poco antes. Estaba leyendo un artículo en una revista española; muy interesante por cierto –respondió.

– ¡Quién diría que ahora serás tú la que publicarás! Parece que fue el mes pasado cuando te acercaste a mi despacho para pedirme que dirigiera tu tesis –dijo con una amplia sonrisa de satisfacción.

–Ohhh, sí ... no parecen haber pasado cuatro años. Recuerdo con nitidez el encuentro con José y lo exultante que me sentí cuando definí que quería hacer un doctorado y ya tenía quien me dirigiera la tesis, pensé que había pasado por la peor etapa –recordó Soledad, revolviendo su café– y, sin embargo, cuánto camino faltaba recorrer.

–Sí, al principio tuvimos momentos difíciles. Tuvimos que dedicarle mucho tiempo al planteo de la investigación, a definir el marco conceptual con el que íbamos a trabajar, a verificar si el tema ya se había investigado y si disponíamos, o no, de datos –dijo Bonifacio observando que Soledad comenzaba a sonreír.

–¿Sabes que yo no te había elegido como director, verdad? –indagó y agregó– fue José quien me recomendó tu nombre y me alertó sobre tu insistencia de

dedicarle mucho tiempo, al inicio, para dejar claros estos aspectos que mencionas. Creo que te citó y dijo algo así como que hay que tener claras las preguntas sobre la realidad. «Si uno no le pregunta a la realidad, o no sabe qué preguntarle, la realidad no habla, es absolutamente muda».

–Sí, tú me mencionaste que José te había indicado mi nombre y la cita no es mía, es de Catalina Wainerman (1998:22). Debo confesar que me costó indagar sobre lo que esperabas de mí como director de tu trabajo –agregó Bonifacio– quería comparar tus expectativas con lo que en la realidad yo podía ofrecerte. De todos modos creo que no estuve muy lejos de lo que esperabas de mí.

–No, siempre pude contar contigo y con tu apoyo, con excepción de la vez en que viajaste y te olvidaste de avisarme –recordó Soledad riendo– ¡Casi tuve una crisis nerviosa!

–Yo también me preocupé mucho contigo esa vez. Pensé que tendrías un problema de salud por mi culpa y hasta podrías abandonar el trabajo o pedir cambio de director –dijo Bonifacio dando un pequeño salto en la silla cuando recordó– ¡Igual que el día que fuiste a la clase de Adriana Pazzio y ella mostró los gráficos con modelos de ecuaciones estructurales!

Los dos reían cuando se acercó el mozo para tomarles el pedido. Luego permanecieron unos minutos en silencio, cada uno con sus recuerdos y sus emociones.

–Ahora percibo que fuiste un excelente director para mí Bonifacio, y te lo agradezco de corazón –dijo Soledad emocionada. –Cuando comencé no tenía claro lo que quería estudiar, me interesaban muchos temas. Tú me ayudaste a delimitar el objeto de estudio, a acotar la temática pero sin interferir demasiado. Tenías presente que el tema lo elegía yo y no tú.

–Gracias por tus palabras, Soledad. Desde que comencé a realizar trabajos de supervisión de tesis intenté capacitarme para realizar un trabajo con calidad –y agregó –Así que aquí estamos con la misión cumplida ¡Ahora hay que publicar el excelente trabajo que hiciste!

Conversaron animadamente mientras tomaban un expreso y un capuchino y luego, cuando el mozo retiró las tazas hicieron espacio en la mesa y Bonifacio colocó sus papeles; Soledad se preparó para hacer anotaciones.

–¿De veras crees que mi trabajo es publicable? –indagó Soledad.

–Por supuesto. Reúne dos de los requisitos importantes que los editores de las revistas científicas evalúan: originalidad y aporte a la disciplina de la Administración –respondió muy seguro.

–Sí, es verdad. Recuerdo que uno de los jurados dijo eso mismo cuando defendí la tesis y además mencionó que había encontrado coherencia entre los objetivos propuestos y el trabajo realizado –comentó Soledad.

–Por cierto, ahora percibo que no tuve oportunidad de hacerte mis comentarios sobre tu defensa –recordó Bonifacio. –¡Estuvo muy bien! La presentación audiovisual fue concisa. Además utilizaste una buena argumentación para responder las críticas del jurado. Se percibía un excelente control emocional que te permitió administrar el tiempo adecuadamente durante la defensa –¿Cómo lo lograste? – indagó Bonifacio.

Soledad se sonrojó con el recuerdo de la píldora que le había dado Jorge, con quien mantenía contacto, un romance en curso. No pudo omitir la verdad y dijo:

–En realidad, un colega con quien compartimos el seminario de metodología, me dio una pastilla que según él, ayudaría a relajarme –dijo–. Creo que tenía razón –concluyó Soledad, riendo.

–Ahora está explicado todo –dijo Bonifacio riendo también– Muy bien, vamos al tema de la publicación –agregó, mostrándole una hoja con las recomendaciones que había preparado para ella.

Recomendaciones para publicar

un artículo en una revista científica

■

1. Planificar
• Identificar el tema que se abordará. • Verificar lo que ya existe escrito sobre el

2. Estructurar

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Revisar las normas de la revista (tipo de letra, cantidad de palabras y/o caracteres) |
|---|

3. Redactar

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Elegir un título atractivo y original para interesar a los lectores.• Realizar una corrección de estilo |
|--|

4. Revisar

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• De preferencia (principalmente cuando se escribe en lengua extranjera) contratar a un revisor nativo |
|--|

■

–Como ves, en tu tesis tú tienes una gran parte del trabajo hecho –señaló Bonifacio– Lo que resta es: identificar la revista, revisar sus normas editoriales, armar la estructura del artículo y... elegir un título atractivo.

–Ah... casi me olvido! Hay otra cuestión importante: el resumen o abstract –agregó.

–¿Es como el que hice en la tesis? –preguntó Soledad.

–No exactamente. En los artículos científicos, el abstract es una de las secciones más importantes. Es desafiante escribirlo porque tienes que «vender» tus ideas e invitar a que se lea el artículo y, además, lo debes hacer en pocas palabras; no mucho más de 250 –dijo Bonifacio.

–Junto con las palabras clave, el abstract ayuda a posicionar tu artículo, a darle visibilidad.

–Mira, te haré una lista de las informaciones que tiene que contener un abstract y la extensión aproximada –dijo Bonifacio separando una hoja en blanco en la que diseñó un cuadro.

El resumen o abstract

■

Partes	Contenido
Introducción	¿Por qué la investigación es importante? ¿Por qué un lector estar
Metodología	¿Qué tipo de estudio es? ¿Qué variables se estudian? ¿Cuál fue e
Resultados	¿Qué resultados se obtuvieron?
Conclusiones	¿A qué resultados se arribó? ¿Se cumplieron los objetivos del est
	Limitaciones (Opcional)

	Recomendaciones (Opcional)
	Implicaciones prácticas (Opcional)

■

–Lo has dicho muy bien ¡es todo un desafío expresar una síntesis de las ideas en 250 palabras! –comentó Soledad con cara de espanto.

–No te preocupes, es cuestión de práctica. Ya te enseñaré trucos para pulir tu resumen, para que quede lo suficientemente detallado, pero bien sintetizado y estructurado. La buena noticia es que el resumen lo escribirás la final, cuando el artículo esté terminado –dijo Bonifacio con una sonrisa tranquilizadora.

–Pues sí que esa es una buena noticia y, entonces, ¿cómo elijo la revista? –preguntó Soledad.

–Hay varios directorios en Internet que te pueden ayudar –respondió Bonifacio y enumeró:

1. DOAJ (Directory of Open Access Journals).
2. Journal TOCS que permite consultar sus sumarios.
3. Journal Suggester que ayuda a localizar la revista de Springer más adecuada para publicar.
4. Elsevier Journal Finder, igual al anterior solo que de las revistas de Scopus.

–También encontrarás listados de revistas indexadas organizadas por disciplina y que las universidades publican en sus páginas para orientar a sus alumnos en la búsqueda. Estos listados a menudo incluyen el factor de impacto de la revista –concluyó Bonifacio.

–Explícame mejor, por favor, qué es una revista indexada y qué es el factor de impacto –pidió Soledad–.

–Las revistas indexadas son revistas incluidas en bases de datos para consulta mundial y te garantizan calidad científica y editorial. La revista tiene que pasar por un proceso de certificación para ser incluida –explicó Bonifacio y continuó–. El factor de impacto es una medida de la influencia que tiene en la comunidad científica una determinada publicación. En general es un cociente entre el número de citas de los artículos publicados por una revista y el total de artículos publicados en un determinado período.

–Por supuesto que, a mayor factor de impacto, mayor es la cantidad de artículos que la revista recibe para evaluar su publicación. Así, el proceso de evaluación ciego por pares es más riguroso y las probabilidades de que acepten tu artículo son más bajas –agregó Bonifacio.

Soledad se quedó pensativa contemplando la lista y dijo,

–Entonces alguien que no tiene experiencia en publicar, como yo, tiene muy pocas probabilidades de que le acepten un artículo –reflexionó–. No me conviene enviar mi primer artículo a una revista indexada para que me lo rechacen –concluyó Soledad con un tono enojado.

–Justamente tienes que hacer lo contrario si quieres aprender a elaborar artículos de buena calidad académica y que te lean –dijo Bonifacio y agregó sonriendo– tendrás que aprender también a manejar tus emociones ante el rechazo.

–A mí me ocurrió varias veces –dijo Bonifacio– y te garantizo que las observaciones que me hicieron fueron muy enriquecedoras para mi trabajo. En una de ellas, recuerdo que me dijeron que el trabajo era interesante y seguramente se podría desarrollar, con mayor investigación empírica y teórica, para convertirse en buen artículo para la revista. Pero en la etapa de desarrollo que yo había presentado, no alcanzaba el rigor metodológico y conceptual adecuados para las exigencias de la revista –concluyó Bonifacio–. También hubo casos en que me rechazaron el trabajo por no resultar acorde con los temas que abordaba la publicación.

Soledad lo observaba incrédula. No imaginaba que a su director, a quien ella admiraba profundamente por sus conocimientos, le hubieran rechazado, no una sino varias veces un trabajo.

–Claro que muchas otras propuestas que envié fueron aceptadas y algunas con elogios. –continuó–. Las veces que me aceptaron con algunas pequeñas correcciones también resultaron un aprendizaje muy valioso. Como te dije, hay que prepararse para recibir críticas y aportes de los colegas con humildad y con la mente abierta para escuchar sugerencias –resumió Bonifacio.

–Si tú lo dices entonces así lo haré. Armaré el primer artículo y se lo enviaré a la revista con mayor factor de impacto. ¡Comencemos apuntando bien alto! –dijo Soledad mientras reía de su ocurrencia.

–Ya me lo imaginaba, tú eres amante de los desafíos. Pero recuerda que tendrás un desafío adicional, que es el idioma. El idioma inglés predomina en las publicaciones con mayor factor de impacto.

–Ok. So, let's start training the English language! –dijo Soledad haciendo un guiño a Bonifacio.

Pidieron otra ronda de cafés y se pusieron a trabajar; Soledad armando la estructura del artículo y Bonifacio orientándola. También hicieron un listado de las revistas que encontraron en Internet para enviar la propuesta para posible publicación. Unas horas después ambos estaban satisfechos con los avances que habían logrado y se despidieron, acordando la próxima fecha para un nuevo encuentro.

Bonifacio salió del café y una vez más admiró las incipientes flores rosadas de los lapachos mientras se dirigía al encuentro de su amigo, con quien almorzaría ese día. Se sentía feliz, pleno, casi mareado de satisfacción por los resultados alcanzados en su trabajo como director. El camino que se recorre es arduo y muchas veces ingrato, pensó, pero acompañar a otros a descubrir sus propias capacidades y riqueza interior, era extraordinariamente valioso. Mientras caminaba sentía la suave brisa primaveral en el rostro y recordó la frase de René Descartes «El bien que hacemos nos da una satisfacción interior, que es la más dulce de todas las pasiones».

Anexo I.–ALGUNOS CONSEJOS PARA DIRECTORES (Joan Bolker)

Traducción de Raquel Sastre del Apéndice II «Some Advice for Advisors» del libro de Joan Walker *Writing your Dissertation in Fifteen Minutes a Day. A Guide to Starting, Revising, and Finishing Your Doctoral Dissertation* (Holt, New York, 1998, pp. 159-170).

PARA EL ESCRITOR: Este capítulo es para su director de tesis. Algunos amigos, que han dirigido muchas tesis, me sugirieron que incluir este capítulo era una de las cosas más útiles que podría hacer por usted. Invite a su director a leer el resto de este libro, así ambos lo pueden usar como un punto de partida para futuras conversaciones acerca de la mejor forma de trabajar juntos.

El rol del director

Ser un director de tesis es algo parecido a ser un padre o una madre, una de las tareas más duras (y a veces la más ingrata). Se requiere el conocimiento de su disciplina, de política, de las personas; paciencia, cumplir con los tiempos, capacidad para recibir gratificaciones tardías y humildad. A usted se le requerirá invertir profundamente –pero no demasiado profundo– en un proyecto que no le pertenece, por el que usted no recibirá ningún crédito.

Hacer este trabajo es una labor de amor, que envuelve lo que Erik Erikson llama «generativity» (generatividad), la capacidad de nutrir a la siguiente generación. Y esto ni siquiera le dará estabilidad en el trabajo (tenure). (De hecho, si usted hace esto para muchas personas, a costa de su propio progreso académico, esto le costará incluso su puesto de trabajo. Mi propio director de tesis fue un caso en este punto).

La parte más importante de este trabajo es su posición. Ser un trapequista es fácil comparado con la delicada tarea que usted tiene que hacer. Lo que usted tiene que hacer bien –usted tendrá muchas oportunidades para negociar esto (y caerse del trapecio)– es su proximidad a –y su distancia de– el proyecto de su tesista; usted necesita estar lo suficientemente cerca para poder entrar en los detalles, pero lo suficientemente lejos para dejar claro que el proyecto es del estudiante y no suyo.

El mantra apropiado para acercarse a su tesista es: «Recuerda a quien pertenece esta obra». Si usted mantiene siempre clara la propiedad, muchas otras cosas estarán en su lugar. Por ejemplo, usted tiene una pesada responsabilidad como lector de la tesis, pero ninguna como escritor. Usted puede ayudar o dificultar el proceso, pero no puede hacer que este ocurra. Sus repuestas a la tesis deben siempre ser como las que provienen de una audiencia respetuosa e interesada. Su trabajo es aconsejar, leer, apoyar y tal vez regañar, pero no es su responsabilidad que el trabajo se concluya o no. Eso es una elección de su estudiante.

A veces usted puede elegir a su tesista, pero es más frecuente que el estudiante se le aproxime y le pida dirigir su tesis. Si usted no piensa que puede llegar a gustarle y respetar a la persona que se lo pide, no la tome como tesista. Años atrás una potencial directora mía me advirtió que ella tenía un pobre historial dirigiendo mujeres; busqué en otra parte y siempre me he sentido agradecida a ella por su advertencia. Si usted sabe que no es un buen maestro para determinado tipo de estudiantes –que usted tiene problemas, por ejemplo, con los que son muy parecidos a usted o con aquellos que no son compulsivos en su trabajo, o con aquellos que son menos o más independientes de lo que usted se siente comfortable– o si usted advierte que no puede ayudar mucho en determinados temas de tesis, por lo menos sea honesto en esa cuestión desde el principio. En el mejor de los casos, podría ser capaz de sugerirle algún otro que podría ser una mejor opción para el estudiante.

Entonces usted tiene un tesista con el que se siente bien compatible, usted ha descubierto que no se trata de su tesis y se ha jurado no ser inducido involuntariamente a escribirla ¿Cuál es su rol ahora? Usted tiene varios roles posibles. El más importante es el de acompañar en un proceso que recordará que fue para usted mismo bastante solitario; ser firme, empático y una presencia reafirmante, alentadora y optimista, y disponible para atender peticiones razonables. Usted es también un entrenador (coach), amable pero firme, negociando plazos razonables, empujando y tirando del estudiante hacia ellos.

Usted ayudará al estudiante a definir el tema de la tesis, sugerir los mejores caminos a seguir o ignorar, hablar con su estudiante sobre lo que constituye una tesis aceptable, y tal vez proporcionar al estudiante ejemplos de tesis factibles. (Muchos escritores que comienzan su tesis, nunca miraron los trabajos de otros en su campo; tener algunas pocas a mano para sugerirlas como ejemplo –no los más brillantes que usted haya recibido jamás– ayudará a sus tesoristas a imaginarse su propia tesis.)

Usted deberá estar disponible para consultas en los momentos más difíciles, escuchando atentamente, señalando al tesista lo que él mismo dijo que podía ayudarle. («Tú me dijiste la semana pasada que habías pensado que esta parte del capítulo 2 no pertenecía al lugar en el que estaba. ¿No piensas que esto podría proporcionarte el puente que estás buscando aquí?»). Usted estará dispuesto a discutir los grandes y los pequeños detalles del proceso de escritura. («¿Cuánta revisión realmente quieres que hagamos en esta primera fase? Tal vez tú deberías guardar esto para cuando tengas más claro qué secciones vas a mantener y cuáles vas a descartar». O «Piensa la forma que tú has usado la voz pasiva y las comas»). Y en el momento apropiado usted será un primer lector y así un crítico útil. Esto comienza a sonar como la descripción de un trabajo imposible. De algún modo lo es, y usted puede estar seguro de que ninguna de sus buenas obras quedará impune.

Retroalimentación y propiedad

Aquí hay unos pocos métodos y algunos principios generales para pensar sobre cómo ofrecer retroalimentación a los escritos de sus estudiantes. A veces, es de gran ayuda recordar cómo era cuando usted estaba escribiendo su propia tesis – cómo se sentía, qué salió mal, qué salió bien– teniendo en cuenta, por supuesto, que diferentes personas tienen diferentes estilos para aprender, para investigar y para escribir. Puede resultar más simple trabajar con estudiantes que trabajan de modo similar a usted, pero usted estará menos inclinado a confundir con usted a aquellos que son diferentes o a pensar que siempre sabe cómo se sienten. Su campo de estudios probablemente ha cambiado desde que usted escribió su tesis, y los estilos de escritura académica y las relaciones estudiante-profesor también lo han hecho. En *Writing without Teachers* [Escribiendo sin profesores], Peter

Elbow describe algunas formas de afrontar la retroalimentación que seguramente ayudarán tanto a usted como a su tesista.

Aun cuando usted no sea ni un familiar de su tesista ni su terapeuta, hay buenas probabilidades de que en algún punto a lo largo del proceso de la tesis, usted será el indeseado receptor de lo que los psicólogos llaman «transferencia negativa». Es decir, usted será visto por el estudiante como un enorme lobo malo o una bruja malvada, y será el objeto de su, a veces, potente enojo. El mejor consejo que le puedo ofrecer para tal ocasión es recordar que se trata de un estadio del desarrollo de un escritor. No entre ahí con él, a no ser que realmente no le queden opciones (por ejemplo, él está hablando mal de usted por toda la ciudad). Trabaje muy duro y no lo tome como cosa personal, porque probablemente esto no tiene nada que ver con usted y tiene todo que ver con su rol y con la historia personal del tesista. Si usted puede permanecer imperturbable, es muy probable que su estudiante se calme.

Hay momentos, por supuesto, en los que un tesista está justificadamente enojado con usted: usted le ha fallado en comunicarle un plazo de vencimiento importante, o no le ha avisado de que usted estará fuera del país en un momento crucial de su proyecto, o usted le ha dado consejos que no solo no fueron útiles sino que fueron desmoralizantes. En esos momentos usted debe escuchar, aceptar la culpa y pedir disculpas. Es sorprendente escuchar lo que los estudiantes imaginan cuando sus directores no están disponibles, no les responden a los mensajes o se toman períodos de tiempo extraordinariamente largos para comentar sus escritos. Las respuestas más comunes por parte de los estudiantes son del tipo: «Ella probablemente piensa que soy estúpido» u «Odia mi trabajo» o «Puedo sentir su desagrado cuando ella atiende el teléfono y percibe que soy yo». Puede ser difícil entender esas respuestas cuando provienen de personas brillantes que hacen un buen trabajo. Los escritores de tesis tienden a incorporar los pecados de los directores como propios, como en esta declaración solo ligeramente caricaturizada: «Probablemente no me ha llamado en estos dos meses desde que yo le envié mi último capítulo porque empezó a leerlo y se disgustó tanto que no pudo continuar y no quiere decirme lo horrible que es mi trabajo». El principio fundamental al tratar los plazos con los estudiantes en medio de su proceso de tesis es asumir la paranoia.

La mejor tesis que su tesista puede escribir provendrá de su sentimiento de que él es el dueño de su propio trabajo. La propiedad (ownership) es una fuerza central en el proceso de aprender a escribir. El tipo de escritura que uno hace

cuando crea su tesis es una importante posesión personal, pero una que es fácil de perder o de que se la lleven. Si un escritor de tesis tiende a sentirse humillado o estúpido, incluso si el desaire no es intencional, será fácil para él sentir como si él no fuera en adelante el dueño de sus propias palabras. Para que su tesista pueda experimentar esto, pueda probar y cambiar su escritura, deberá permanecer atado al texto. Digo esto a pesar del hecho de que durante muchos años creí que el siguiente paso importante, para mi propia escritura y para la de mis estudiantes era «mantener distancia del texto», esto es, negar su propiedad. Me he dado cuenta de que esa distancia es un mito que minimiza u oculta la relación entre los escritores y su escritura. No es difícil observar nuestra propia escritura a la distancia, pero es duro traerla de nuevo al centro de atención, para tomar posesión de ella una vez más y comprometerse con energía.

¿Cómo alentar el sentimiento de propiedad en su tesista? Lo más importante es saber y creer que la escritura pertenece al estudiante, y actuar bajo este supuesto. ¿Cómo pueden sus actos corroborar esta creencia? Usted debe escuchar atentamente lo que le dicen. Debe asumir que su estudiante está comprometido con lo que dice. Debe preguntarle lo que intentaba o quería decir en un pasaje que encontró oscuro, y no intentar adivinar. Debería ser cuidadoso con sus evaluaciones y juicios de valor. No debería escribir por todos lados de su texto, sino ser propiamente respetuoso con él. Y —esto es absolutamente esencial— usted no debe escribir en el borrador de la tesis nada de lo que usted no se sintiera a gusto de decir a la cara.

Dado todo esto ¿cómo debemos manejar la retroalimentación y nuestro rol de directores?

- Un pequeño consejo muy importante: antes de adentrarse en una detallada crítica sobre cualquier escrito que un estudiante le haya dado, diga algo positivo, alentador y honesto sobre él. Si no hay esas consideraciones, todos los tesisas con los que he trabajado (y otro tipo de escritores también) suponen que su director odia su trabajo o piensan que no vale.
- Lo mejor es no exponer ninguna reflexión sobre el trabajo de su tesista —y ciertamente no con lápiz o pluma— hasta no aclarar con su tesista qué tipo de retroalimentación sería más útil para él en ese particular momento del proceso de la tesis. Pregunte; «¿Para qué te gustaría que leyera? ¿Qué clase de crítica piensas que te sería más útil en este momento? Algunos de mis estudiantes han encontrado que les era útil cuando yo he...».

- Sea extremadamente cuidadoso sobre cuánta retroalimentación usted da, particularmente al principio. Resista el impulso de mutilar, cortar y quemar la prosa de su estudiante, ni siquiera corregir, no importa lo horrible que crea que está en esta etapa. Considere cuál de uno o dos puntos importantes sería más útil escuchar en el caso de este escritor en este particular punto de su trabajo: ¿preguntas estructurales?, ¿un nudo particular en el argumento? No abrume al estudiante con una crítica estilística detallada en ningún borrador antes del último. Recuerde que muchos escritores de tesis son paranoicos acerca de su trabajo, y camine con cuidado.

- La sincronización lo es todo. Una crítica fuerte, que es esencial en la versión del borrador casi-final, puede ser devastadora si se hace en la primera versión del borrador. Lo opuesto también es verdadero: hacer grandes críticas por primera vez cuando el trabajo está en su versión final también puede ser catastrófico. En cada etapa pregúntese: «¿Dónde estamos ahora?» Trabaje con su habilidad para tolerar caos prematuros sin decir demasiado. Piense antes de hablar.

- No se meta en un esquema de guerra con su tesista, con usted «atacando» y él «defendiendo» su tesis. No lo deje descolgado dándole la oportunidad de negar sus propios sentimientos negativos sobre su trabajo. Su trabajo es ser una buena compañía y el mejor abogado en ese proyecto; está en la misma esquina que su escritor (pero más sano).

- No se deje seducir para convertirse en un sádico, cuando el estudiante dice, después de entregarle su primer borrador, «Quiero que usted me diga todo lo que usted ve en él, incluidos todos los errores». Realmente muy pocos estudiantes quieren tanta retroalimentación, a pesar de que muchos piensan o dicen que la quieren.

- Esta es la primera gran obra del estudiante, y parte de su trabajo es aprender cómo solicitar y utilizar la retroalimentación, así como aprender a juzgar su propio trabajo. No piense que usted tiene que hacer todo el trabajo para él. Dele ambos: retroalimentación y espacio.

- Hay diferentes tipos de retroalimentación apropiados para las diferentes etapas. En un primer borrador podría ser apropiado alentar cualquier escrito que el estudiante haya logrado y comentar unas pocas de sus ideas. En el segundo borrador usted podría preguntarle acerca de la forma de la argumentación: «¿Qué piensas que estás tratando de decir aquí, y cómo piensas que tú podrías

sostenerlo?». Cuando usted está conversando con él sobre los últimos borradores, su foco será más detallado y más crítico (no negativo, crítico), pero en cada etapa, no abrume al escritor con demasiados consejos de una vez. Un escritor no puede escuchar y aceptar demasiado en una única sesión. Sea respetuoso, pregúntele que le sería más útil, cuáles son sus preocupaciones con respecto al escrito (a menudo los escritores saben dónde están los lugares difíciles de su argumentación, o dónde ellos no pueden decir algo importante con claridad). Escuche muy atentamente su respuesta.

- Cuide su tono. Si su estilo habitual es sombrío, encuentre una manera de hacérselo saber a su estudiante, de modo que no piense que su proyecto acaba de morir. Los escritores de tesis están admirablemente afinados para percibir las pequeñas señales que usted hace porque, de hecho, usted tiene en sus manos su vida o muerte profesional.
- Si usted realmente tiene malas noticias para comunicar (por ejemplo, «Yo no pienso que el argumento de este capítulo vaya a funcionar así como está»), hágalo amablemente, y ayude al escritor a encontrar un puente hacia algo que funcione. Si es posible, no lo deje en caída libre.
- De nuevo, vacile antes de marcar el borrador de su estudiante. Piense acerca de los posibles efectos que esto tendrá. Los tesistas tienen una extraña propensión a fantasear que la tinta roja que usted coloca en sus escritos es sangre, no la suya, sino la de ellos o la del borrador. No use el rojo.
- Piense detenidamente cuánta energía tiene usted para dirigir tesis, y no tome más estudiantes de los que usted pueda manejar bien. Usted no irá al paraíso de los directores de tesis si usted acepta muchos estudiantes, solamente si ellos terminan, y esto requerirá una buena cantidad de trabajo suyo con cada uno de ellos. Y no tome demasiado trabajo que le lleve a descuidar su propia carrera: ¡si usted falla en asegurar su puesto de trabajo (tenure), no será capaz de ayudar a ningún estudiante!
- Sea bien claro con respecto a sus expectativas, a los plazos, sobre los márgenes de tiempo y sobre los requisitos absolutamente innegociables.
- Sobre disponibilidad: Lo más sobresaliente en mi caso trabajando con muchos, muchos tesistas es la gran diferencia que marca la disponibilidad del director para el progreso de los tesistas. Escribir una tesis es una tarea muy solitaria y a

veces una experiencia aterradora. Lo disponible que esté usted puede hacer esos sentimientos algo mucho mejores o mucho peores. Es un infierno escribir una tesis a mucha distancia del propio director. Es también un infierno si el estudiante tiene que llamar media docena de veces antes que usted le devuelva la llamada (He trabajado con muchos estudiantes cuyos directores se tomaban semanas o más para responder las llamadas), o si usted se olvida de entregar los documentos que solicita la oficina de graduados, o si usted se toma meses para darle la retroalimentación de un capítulo. Si usted piensa que no puede prometer que no hará estas cosas, rechace las peticiones para dirigir tesis.

- Deje bien claro cómo y cuándo el estudiante puede encontrarlo: diga a sus tesisas su horario para consultas, en qué lugares, en qué días y en cuáles no está disponible. Usted no está de guardia veinticuatro horas al día, usted no debe ser molestado durante el descanso del fin de semana, y usted no tiene que hacer llamadas desde su casa (a pesar de que he conocido magníficos directores de tesis que lo hacen). Pero usted tiene que responder a las llamadas dentro de unos pocos días, así como avisar sobre su indisponibilidad (en enero, por ejemplo, usted puede decir a sus estudiantes: «Si no terminaste en otoño, tienes que saber que estaré de año sabático en Turquía el próximo semestre y leeré las cosas que me envías, pero la correspondencia es muy lenta y las líneas de teléfono son terribles». O «El plazo final de entrega para la graduación en junio es el 1 de abril. Yo me iré por unas semanas en mitad de marzo, por tanto cuenta con esto en tu agenda de trabajo». Usted debe consultar regularmente los mensajes de teléfono y de correo electrónico, o dar a su tesisas otra forma más fiable para contactarle.

- Sea muy consciente de la competición. Usted probablemente no alcanzó su actual posición profesional siendo no-competitivo, pero actúe conscientemente para ocultar esa inclinación mientras usted trabaja con sus tesisas, porque no es juego limpio –usted ha ganado antes de empezar– y es muy fácil hacer que sus tesisas se sientan todavía más inadecuados e inseguros de lo que ellos probablemente son. Reserve su competitividad para sus iguales. En ciencias es más común para los investigadores trabajar en forma colaborativa; en la mejor de estas situaciones la gente acaba aprendiendo más y produciendo más. En cualquier campo, la creación de un grupo de tesisas puede ayudar a difuminar la competición entre ellos, y entre usted y ellos, así como permitir que se den cuenta de que pueden ayudar a otros, particularmente si usted es muy cuidadoso en no comparar unos con otros en público.

- Su obligación para con sus estudiantes no termina con la defensa de la tesis. También incluye la obligación de orientar sobre cómo publicar en parte o la totalidad de la tesis, dar consejos sobre el desarrollo profesional y el mercado de trabajo y dar ánimo incluso cuando el mercado de trabajo está en baja. Usted no necesita prometer el cielo en la tierra, o incluso un trabajo, pero usted debería darle esperanza y ayudarlo a explorar posibilidades y caminos alternativos, repitiéndole que él tendrá más de una oportunidad para conseguir un trabajo.
- Debe utilizar sus contactos profesionales para presentar su tesista a sus colegas en cualquier lugar donde pueda ser útil. Tendrá que escribir cartas de referencia en el momento oportuno, de modo que no pierdan una posición porque su dossier no esté completo. Deberá decir honestamente si usted piensa que no puede escribir una potente carta de recomendación, de modo que pueda buscar apoyos en otro lugar.

Conclusión

En resumen, ser un director de tesis es como ser algo así como un guía comprometido: padre, entrenador, terapeuta o maestro. Uno tiene que aguantar la duración del proceso, ser una presencia confiable, cuyos propias necesidades de cuidado sean atendidas en otro sitio, y soportar una cierta cantidad de patadas en las espinillas. Tengo un embarazoso recuerdo de una conversación con mi directora en la primavera en que estaba terminando mi tesis. Ella justo me había dicho, en el segundo o tercer borrador de mi proyecto completo, que necesitaba más trabajo y yo me quedé afuera con ella en la Appian Way en Cambridge, gritando: «¿Tú no estarás nunca satisfecha?». Es muy complicado ser al mismo tiempo la nodriza y quien insiste en que hay estándares para alcanzar, algo que, por supuesto, los buenos padres hacen también. Es esencial recordar cuánto poder tiene usted en la vida de sus estudiantes, no abusar de él y pensar arduamente sobre la mejor manera de usarlo para el bien del estudiante. Cuando el trabajo de director de tesis va bien, este puede ser inmensamente gratificante; el orgullo que se siente cuando sus «niños» se gradúan le recordará no solo que su trabajo duro valió la pena, sino también cuán privilegiado usted ha sido al estar al frente de su crecimiento y aprendizaje.

Anexo II.–ALGUNOS DICTÁMENES DE TESIS Y PROYECTOS DE TESIS DOCTORALES

I. Grilla de evaluación de tesis doctoral

■

EVALUACIÓN INDIVIDUAL de la presentación escrita	
Apellido y nombre del TESISISTA:	
DNI:	Nº de Registro:
Título de la Tesis:	
COMITÉ EVALUADOR:	

■

Consideraciones respecto de la versión de la presentación escrita:

■

Aspecto evaluado	Ob
1 Marco teórico presentado; revisión de la literatura	El a
2 Metodología propuesta	La
3 Desarrollo del tema	La
4 Fuentes de información utilizadas	El c
5 Interpretación de los resultados obtenidos	El a
6 Pertinencia de las conclusiones; aporte a la ciencia de la administración	El a
7 Otros comentarios sobre algunos de los puntos de la presentación escrita:	En

■

Como resultado de las observaciones precedentes, LA PARTE ESCRITA DE
ESTA TESIS se considera (poner una X donde corresponda):

■

Aprobada para defensa	Aprobada para defensa, con modificaciones	Rechazada
☐	☒	☐

■

Firma: Fecha:

II. Carta de evaluación de proyecto de tesis doctoral

■

Ciudad y fecha:
Director/a del Doctorado:
Institución:
Ref.: Examen Comprensivo del proyecto de tesis de doctorado

■

De mi mayor consideración

He revisado la nueva versión del proyecto de tesis de
_____ titulado:

Considerando el nuevo ordenamiento lógico entiendo que:

1. El autor, sobre la base de su experiencia y con referencia a la dirección estratégica, sostiene tener indicios de que «... las acciones resultantes de dirigir en espacios de incertidumbre provienen de la interacción entre el sistema nervioso de quien dirige y del sistema social en el que vive», interacción conceptualizada como «sentido común».
2. Revisando las teorías en vigor sostiene que: «Las teorías «representacionistas» como el cognitivismo clásico están más ligadas a la operación y a la táctica, que exigen un mundo predeterminado y límites», es decir, son insuficientes para abordar el fenómeno de la dirección estratégica.
3. Propone un abordaje inter y multidisciplinario del problema en el que confluyan las ciencias cognitivas, la biología y otras disciplinas.
4. Presenta su principal hipótesis de trabajo como una intención y dice: «Trataré de mostrar porqué el enfoque «enactivo» es indicado para abordar la lógica borrosa de la estrategia en las organizaciones».

Ante lo expuesto, y teniendo en cuenta las indicaciones del Departamento de Doctorado sobre la elaboración de un Plan de Tesis, le recomiendo al autor:

1. Ponerse en contacto con el docente a cargo del Seminario de Metodología de la Investigación para terminar de estructurar su proyecto, por ejemplo redactar las hipótesis de un modo que se correspondan como una clara respuesta a las preguntas que se plantearon en el planteamiento del problema.
2. Incluir algunas citas de los autores a los que hace referencia como representantes de las dos corrientes teóricas que contraponen y que contribuyan con su argumentación.

3. Revisar la dimensión notacional del texto del proyecto con el objetivo de corregir algunos errores en la lengua española tales como: Por qué (separado cuando se trata de la forma interrogativa) y colocar los dos signos de interrogación (¿?) en todas las preguntas planteadas.

Estimo que, luego de estas breves correcciones el escrito del Proyecto de Tesis Doctoral alcanzará el nivel de excelencia acorde con el propósito de trabajo y las ideas del autor.

Cordialmente,

.....

Evaluador/a

III. Carta de evaluación de tesis doctoral

■

Ciudad y fecha:
Director/a del Doctorado:
Institución:
Ref.: Tesis de doctorado

■

De mi mayor consideración

Por intermedio de la presente, en primer lugar, agradezco haber sido propuesta para integrar el Tribunal Examinador de la tesis doctoral

Considero que el tema es relevante y pertinente para una investigación doctoral. Los cambios tecnológicos-organizacionales que se iniciaron en la década de 1980 y se consolidaron en la década de 1990 en el sector agropecuario-industrial argentino, ciertamente, merecen ser estudiados y analizados.

El documento está correctamente escrito, su desarrollo refleja lo indicado en el título y está muy bien estructurado en términos de capítulos, cuadros y anexos. La conceptualización de términos claves para describir y explicar el fenómeno bajo estudio es clara y concisa.

El doctorando comienza, de un modo sistematizado, justificando los motivos que lo condujeron a realizar la investigación que originó la tesis, realiza el planteo del problema, enuncia los objetivos generales y específicos, las hipótesis y describe el diseño de la investigación y la estructura del trabajo.

Los dos capítulos subsecuentes, el doctorando los destina a describir la empresa agraria, las tecnologías disponibles en el sector y los principios de la teoría contingente sobre los que apoya sus hipótesis. En el apartado del capítulo en el que se describen las principales tecnologías incorporadas en el sector agrario argentino, agregaría en el ítem «2.7.5 Maquinarias y equipos» las tecnologías de almacenamiento, como el silo-bolsa, que tuvo un importante rol en el sistema de comercialización y de logística del sector. El desarrollo teórico de los principales autores exponentes de la teoría de la contingencia es adecuado. A los efectos de mejorar el orden de la exposición sugiero concluir el desarrollo de los aportes de los autores enunciados en el Gráfico 13, en el período comprendido entre 1979 y 2008, ya que el autor interrumpe la enunciación en 1973 y agrega otros autores no mencionados en el citado gráfico.

Los siguientes dos capítulos el doctorando los destinó: 1) a desarrollar el concepto de ajuste estructural y eficacia, presentando algunos de los innúmeros trabajos que abordan la cuestión y realizando una síntesis de lo que toma en su

trabajo como marco teórico y 2) presenta el trabajo de campo en términos de la muestra que seleccionó, así como también realiza una exhaustiva descripción de las variables que considera en su estudio, sus dimensiones e indicadores y el armado del cuestionario.

Finalmente, el autor presenta el resultado de la investigación, sus conclusiones y las futuras líneas de investigación¹.

A mi entender, la tesis tiene la calidad suficiente para ser presentada para su defensa pública. Asimismo, teniendo en cuenta las consideraciones sobre futuras líneas de investigación que el doctorando propone, expreso a continuación tres recomendaciones.

5. Sobre el desafío de alimentar una población creciente

El autor destaca que el 78% de la población mundial en el 2030 estará en Asia y África. El caso africano es bastante peculiar debido a la particularidad de disponer de recursos naturales y carecer de tecnología para explotarlos. En África Subsahariana, en particular en Kenya, la mera introducción de algunas de las innovaciones tecnológicas que describe el doctorando, sería suficiente para paliar las necesidades de producción en busca de la seguridad alimentaria de la población. Esta afirmación la sostengo desde mi experiencia personal en la región oriunda de un proyecto iniciado en el 2013.

También, cuando se trata de evaluar el futuro de la producción agrícola destinada a la alimentación, es necesario tener en cuenta la producción de biocombustibles, en una matriz de controvertidas alternativas. En el caso argentino podría ser un modelo donde los cultivos energéticos se ubiquen en áreas que no compitan con los tradicionales, destinados a la alimentación. Recomendando la lectura de algunos de los muchos artículos sobre la temática, como: «Bioenergía y agricultura: promesas y retos», (Hazell y Pacahuri, eds. 2012); «Biocombustibles y Seguridad Alimentaria», (Oliveri, Dalto, Santiago y Guerrero, 2009); «Biotecnología y mejoramiento vegetal», (Echenique, 2004).

6. Sobre el enfoque de la contingencia estructural

Muy acertadamente plantea el doctorando que estos modelos desencadenaron una serie de controversias. Citando a Martínez-Echeverría (2005:244),

«No hay posibilidad de establecer un grado único de contingencia ni una

afirmación indiscutible sobre el sentido de la causalidad. Los mismos hechos podrían explicarse desde una multitud de perspectivas ¿Qué razones hay para sostener que la estrategia cambia antes que la estructura?»

Así, siguiendo la línea de argumentación dialéctica que el doctorando desarrolla en la página 90, las limitaciones podrían superarse incluyendo otros factores como el contexto cultural y político. En este caso una sugerencia sería segmentar la muestra para el análisis, por ejemplo en función del tipo de organización (grande-pequeña, familiar-no familiar). De este modo, en vez de analizar promedios podrían analizarse segmentos que podemos suponer, a priori, que tienen diferencias culturales oriundas de su tipología.

Los análisis del impacto de la tecnología en las organizaciones, al menos en los últimos años, tienden a incluir al ambiente para innovar. Ese ambiente incluye a la comunidad, al gobierno local y a la universidad, entre otras instituciones.

Puedo citar el caso de estudios empíricos que se llevaron a cabo en la Universidad Pública de Navarra, en la que participé en una estancia posdoctoral. En particular, el proyecto coordinado por Simón Elorz (2003) dedicado al estudio de la creación de empresas de base tecnológica.

En próximos investigaciones el doctorando podría explorar el vínculo que mantienen (o no) las organizaciones con universidades y otras instituciones de apoyo técnico como los grupos AACREA. Esto se logra incluyendo una pregunta en su cuestionario.

7. Sobre la utilización de métodos cuantitativos para corroborar hipótesis

Los libros de texto sobre estadística se han explayado para prevenir el peligro de caer en la falacia que supone inferir una conexión causal a partir de la correlación. En este sentido para inferir que x_1 sea causa de x_2 , es necesario, además del cálculo de la correlación, el establecimiento de la dirección del efecto y el aislamiento de otras posibles causas.

De ese modo recomiendo para futuras investigaciones el uso de los modelos de ecuaciones estructurales para datos no experimentales y cuando las relaciones son del tipo lineal. Estos modelos, que contribuyen con el investigador para seleccionar las hipótesis causales relevantes, entiendo que son de gran utilidad para el doctorando si su propósito es «generar propuestas acordes a los desafíos tecnológicos venideros», como lo enuncia en su tesis en la página 15.

Sin más comentarios para el momento, quedo a su disposición.

Cordialmente,

Evaluator/a

Notas

1. La versión de la tesis que me fue entregada finaliza en la sección Bibliografía. Los autores relacionados culminan en la inicial «P» de los apellidos, lo que supongo se trate de una omisión involuntaria del resto de los apellidos. Asimismo, no se observó ninguna publicación del autor, derivada de sus avances en la investigación de su trabajo de tesis doctoral.

BIBLIOGRAFÍA

Abakerli, M. B. (2014). Relaciones entre la cultura visual y la perspectiva educativa de los proyectos de trabajo en un trayecto de formación. (Tesis Doctoral) Recuperada de Tesis Doctorals en Xarxa, Universitat de Barcelona: Barcelona. <http://hdl.handle.net/10803/290267>.

Aitchison, C. y Lee, A. (2006). Research writing: problems and pedagogies, *Teaching in Higher Education* 2(3), 265-278.

Altuna, M., Becerra, L. & De Juan, A. (2016). Compartir experiencias en el proceso de desarrollo de la Tesis Doctoral, sentirse acompañada. *Educación artística: revista de investigación (EARI)*, 7, 39-53. DOI: <https://doi.org/10.7203/eari.7.8133>.

Archbald, D. (2008). Research versus problem solving for the education leadership doctoral thesis: Implications to form and function. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 704-739.

Archer, L. (1986). Choosing a thesis advisor. *Journal of Professional Nursing*, 2(6), 337.

Austin, J. (1962). *How to do things with words*. Oxford: Oxford University Press.

Bolker, J. (1998). *Writing your dissertation in fifteen minutes a day: A guide to starting, revising and finishing your doctoral thesis*. New York, NY: Owl Book.

Bourdieu, P. & Wacquant, L. (1995). *Respuestas por una antropología reflexiva*. México: Grijalbo.

Carlino, P. (2005a). La experiencia de escribir una tesis: contextos que la vuelven más difícil. *Anales del Instituto de Lingüística*, 24-26, 41-62.

Carlino, P. (2005b). ¿Por qué no se completan las tesis en los posgrados? Obstáculos percibidos por maestrandos en curso y magistri exitosos. *Educere*, 30, 415-420.

Cooper, S. & Patton, R. (2010). Writing logically, thinking critically. New York, NY: Longman.

Delamont, S. (2005). Four great gates: dilemmas, directions and distractions in educational research. *Research Papers in Education*, 20(1), 85-100.

Dellamea, A. (1998). Producir textos eficaces. Los mitos del escritor improvisado. *Dominguezia*, 14(1), 45-48.

Devenish, R., Dyer, S., Jefferson, T., Lord, L. van Leeuwen, S. & Fazakerley, V. (2009). Peer to peer support: the disappearing work in the doctoral student experience. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 59-70.

Dysthe, O., Samara, A. & Westrheim, K. (2006). Multivoiced supervision of Master's students: a case study of alternative supervision practices in higher education. *Studies in Higher Education*, 31(3), 299-318.

Eco, U. (2014). Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura. Barcelona: Gedisa.

Fassio, A., Pascual, L. & Suárez, F. M. (2002). Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.

Festinger, L. y Katz, D. (Eds.), (1992). Los métodos de investigación en las ciencias sociales. Buenos Aires: Paidós.

Gardner, S. (2009). The development of doctoral students: Phases of challenge and support. *ASHE Higher Education Report*, 34(6), 1-14.

Gurr, G. (2001). Negotiating the «Rackety Bridge». A dynamic model for aligning supervisory style with research student development. *Higher Education Research and Development*, 20(1), 81-92.
<https://doi.org/10.1080/07924360120043882>.

Hernández, F. (2000). Los proyectos de trabajo y la necesidad de nuevas competencias para nuevas formas de racionalidad. *Educación*, 26, 39-51.

Hernández, F. y Jiménez de Aberasturi, E. (2013). Investigación y formación, un proceso de acompañamiento. *Cuadernos de Pedagogía*, 436, 68-71.

Johnson, L., Lee, A. & Green, B. (2000). The PhD and the autonomous self: gender, rationality and postgraduate pedagogy. *Studies in Higher Education*, 25(2), 135-147.

Manathunga, C. (2005). The development of research supervision: Turning the light on a private space. *International Journal for Academic Development*, 10(1), 17-30.

Manathunga, C. & Goozée, J. (2007). Challenging the dual assumption of the 'always/already' autonomous student and effective supervisor. *Teaching in Higher Education*, 12(3), 309-322.

Marro, M. y Dellamea, A. (1993). *Producción de textos. Estrategias del escritor y recursos del idioma*. Buenos Aires: Editorial Docencia.

Martínez Rizo, F. (2001). El doctorado interinstitucional en educación de la UAA. Reflexiones sobre una experiencia. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 6(12), 335-370.

Mendicoa, G. (2003). *Sobre tesis y tesistas*. Buenos Aires: Editorial Espacio.

Menin, O. y Temporetti, F. (2000). *Investigaciones, proyectos, tesis y tesinas y monografías*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones.

Montemayor-Borsinger, A. (2009). *Tema. Una perspectiva funcional de la organización del discurso*. Buenos Aires: Eudeba.

Moreno Bayardo, M. G. (2007). Experiencias de formación y formadores en programas de doctorado en educación. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 33, 561-580.

Nubiola, J. (2017). *El taller de la filosofía. Una introducción a la escritura filosófica* (6ª ed.). Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.

Popper, K. R. (1985). *La lógica de la investigación científica*. Madrid: Tecnos.

Samaja, J. (1996). *Epistemología y metodología*. Buenos Aires: Eudeba.

Sampieri Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: MacGraw Hill.

Sastre, R. (2016). Método para el análisis de investigaciones en Administración (MAIA). El caso de la sostenibilidad de las organizaciones. *Revista Ciencias Administrativas*, 8, 3-14.

Sastre, R. (2018). The meaning of work: a semiotic perspective for a cross cultural analysis. *Journal of Intercultural Management*, 10(1), 83–100.

Sautu, R. (1997). Acerca de lo que es y no es investigación científica en las Ciencias Sociales. En C. Wainerman, *La trastienda de la investigación* (pp. 181-198) Buenos Aires: Editorial Belgrano.

Sautu, R. Boniolo, P. Dalle, P., Elbert, R. (2010). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: Prometeo.

Searle, J. (1994). *Actos de habla*. Buenos Aires: Planeta.

Smith, M. J. T. (Ed). (2014). Chapter 3 Resources: Choosing a Thesis Advisor: Surprise and Success. West Lafayette, IN: Purdue University Press.
<http://dx.doi.org/10.5703/1288284315200>.

Van Dijk, T. A. (1983). *La ciencia del texto: un enfoque interdisciplinario*. Barcelona: Paidós.

Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós.

Weston, A. (2004). *Las claves de la argumentación*. Barcelona: Ariel.

Wisker, G., Robinson, G. & Shacham, M. (2007). Postgraduate research success: communities of practice involving cohorts, guardian supervisors and online communities. *Innovations in Education and Teaching International*, 44(3), 301-320.

Zhao, F. (2003). Transforming quality in research supervision: A knowledge management-approach. *Quality in Higher Education*, 9(2), 187-197.

Créditos

Primera edición: 2020

© 2020. Raquel Sastre y Jaime Nubiola

Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA)

Campus Universitario • Universidad de Navarra • 31009 Pamplona • España

+34 948 25 68 50 • www.eunsa.es • eunsa@eunsa.es ISBN: 978-84-313-5519-7

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, total o parcial, de esta obra sin contar con autorización escrita de los titulares del Copyright. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Artículos 270 y ss. del Código Penal).